



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas
Departamento de administración de empresas

Tema

Organización

Subtema:

Estructura organizativa y gobierno corporativo

Seminario de graduación para optar al título de licenciado en
administración de empresas

Autores:

Br. Jorge Luis Alvarado Ramírez
Br. Johelyng Junieth Cajina Herrera
Br. Rossi Ixayandra Hernández Navarrete

Tutor(a):

Lic: Estela del Carmen Quintero

Managua, 8 de febrero 2022

Índice

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	ii
Valoración docente	iii
Resumen	iv
Introducción	v
Justificación	2
Objetivos.....	3
Objetivo general	3
Objetivos específicos	3
Capítulo uno: Generalidades de la estructura organizativa	4
1.1. Concepto de estructura administrativa	4
1.2. Definición de organización	5
1.3. Estructura organizativa.....	6
1.3.1. Elementos básicos de la estructura organizacional	9
1.4. Función de las estructuras organizativas	11
1.5. Relación de autoridad en la estructura organizativa.....	12
1.5.1 Funcional o de Taylor	13
1.5.2. Lineal	15
1.5.3. De staff	17
1.5.4. Por división	18
1.5.4.1. División geográfica	19
1.5.4.2. División de productos.....	19
1.6. Estructuras organizativas modernas	19
1.6.1. Organización matricial	19
1.6.2 Diseño de red	21
1.6.3 Diseño profesional.....	21

1.6.4	Diseño multinacional.....	22
1.7	Tipos de estructuras.....	22
1.7.1	Estructura formal	22
1.7.2	Estructura informal.....	23
1.7.3	Estructura simple.	24
1.7.4	Estructura Burocracia.	25
1.7.5	Mecanicista.....	26
1.7.6	Orgánica.	27
Capitulo dos:	Factores que inciden en la estructura organizativa.....	28
2.4	Organimetría	28
2.1	Teorías de la Organización	29
2.2	Diseño de la estructura organizacional	30
2.3	Parámetros de diseño organizacional	31
2.5	Tipos de organigramas.....	32
2.5.1	Clasificación de los organigramas	32
2.5.2	Criterios para la elaboración de organigrama	33
2.6	Manuales organizativos.....	34
2.6.1	Manual de funciones o estructura jerárquica	34
2.6.2	Gestión de controles y permisos.....	35
2.6.3	Distribución de tareas en las estructuras organizativa.....	35
2.7	La tecnología en la estructura organizativa	36
2.8	Proceso de reorganización.....	37
2.9	La Cultura empresarial y Liderazgo.....	37
2.9.1	Concepto de Cultura.....	38
2.9.2	Importancia de la Cultura Organizacional	39
2.9.3	Características de la Cultura organizacional	40
2.9.4	Definición de liderazgo	41

2.9.5 El liderazgo como cualidad personal	42
2.9.6 El liderazgo como función dentro de la organización.....	43
2.9.7 Deberes, responsabilidades y roles de un líder	45
2.9.8 Estilos de Liderazgo	46
2.10 Dimensiones sociales en la estructura organizacional	48
2.11 Toma de decisiones en la estructura organizativa	48
2.12 Principios del diseño organizacional	50
2.12.1 Diferenciación	51
2.12.2 Formalización	51
2.12.3 Centralización	52
2.12.4 Integración	52
2.12.5 División de trabajo	53
2.12.6 Departamentalización	53
2.12.7 Jerarquía.....	54
2.12.7 Coordinación.....	54
2.13 Control administrativo.....	55
2.13.1 Base del control	56
2.13.2 Principios del control administrativo.....	58
2.13.3 El control y sus clasificaciones	58
2.13.3.1 Control estratégico	59
2.13.3.2 Control táctico	60
2.13.3.3 Control operacional	60
2.13.4 Fases del control administrativo	60
2.13.5 Establecimiento de estándares del desempeño	61
2.13.6 Evaluación del desempeño	61
2.13.7 Acción correctiva.....	61
2.13.8 Sistema de control	62

2.14 Toma de decisiones	63
2.15 Estructura organizacional con enfoque competitivo	65
2.16 Estructuras organizativas ágiles.....	65
2.17 Concepto de Capacitación	68
Capitulo tres: Marco conceptual de gobierno corporativo	69
3.1 Antecedentes	69
3.2 Concepto de gobierno corporativo	71
3.3 Objetivos generales del gobierno corporativo	73
3.3 Principios del gobierno corporativo	75
3.4 Desarrollo histórico del gobierno corporativo	78
3.5 Etapas de una iniciativa de gobernabilidad corporativa	79
Conclusiones	81
Bibliografía.....	82

Dedicatoria

El trabajo presente es dedicado primeramente a la causalidad, sobre todo a mi abuela que me incito a desarrollar un pensamiento crítico como pilar de crecimiento personal y profesional.

Br. Jorge Luis Alvarado Ramírez

El trabajo presente es dedicado a mis padres, gracias por su apoyo, por todas las enseñanzas que me han brindado, sobre todo por nunca rendirse conmigo y a mi hija Denisse, ella es el pilar fundamental que me anima a seguir adelante y enfrentar cualquier tipo de adversidades.

Br. Johelyng Junieth Cajina Herrera

El trabajo presente es dedicado primeramente a Dios, que me ha dado la fuerza y sabiduría para llegar hasta este momento de mi carrera, a mi familia, mi esposo, padres e hijos quienes son el motor y la inspiración de mi vida.

Br. Rossi Ixayandra Hernández Navarrete

Agradecimiento

A Dios:

En primer lugar, le agradecemos a Dios por habernos guiado a lo largo de la carrera. Ser parte de nuestra fortaleza y reserva espiritual en cada momento de la vida.

A los docentes:

A nuestra tutora de seminario Lic. Estela del Carmen Quintero que nos ha orientado, corregido en cada una de las consultas. A los profesores a quienes les debemos la diversidad y enfoques de nuevos conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera, gracias a su paciencia y enseñanza.

Valoración docente

(esta hoja solo es para mantener la configuración de la numeración)

Acá iría la carta que nos facilitara Estela Quintero.

Resumen

El presente trabajo es de carácter bibliográfico, tiene como objetivo presentar la fisionomía teórica que fundamenta la estructura organizativa y la implementación de un gobierno corporativo en la empresa como un proceso que desarrolla la administración de una organización de crear una estructura coherente y coordinada capaz de involucrar su estructura interna con el entorno exterior, adaptando la organización a la innovación y crecimiento continuo en el gobierno corporativo.

Está estructurado por tres capítulos en los cuales explicamos la estructura organizacional como proceso fundamental en la gestión administrativa y su implicancia en el cumplimiento de objetivos de las organizaciones, destacando la tarea de la administración al seleccionar y definir un diseño organizacional correcto.

Tomando en cuenta que cada empresa funciona de manera diferente, cada una tiene que adoptar una estructura organizacional distinta que le ayude a alcanzar sus metas y objetivos. Por lo tanto, toda empresa conforme a la forma de operar debe planificar todo el proceso de sus tareas laborales y definir los puestos y responsabilidades de todas las personas que integran la organización.

Como parte de la estructura organizacional de la empresa se presentan aspectos teóricos del gobierno corporativo, un término que cada vez tiene más presencia en las organizaciones que desean alcanzar mercados más confiables y eficientes además de mejorar la calidad de su operatividad.

Mostrando mediante nuestras conclusiones que la existencia de una estructura organizativa y un buen gobierno corporativo es esencial en toda empresa.

Introducción

Las organizaciones viven tiempos muy dinámicos, en los cuales solo aquellos que marquen diferencias respecto a sus competidores sobrevivirán la carrera hacia el éxito. El proceso de dicha carrera involucra continuos cambios en la definición de objetivos, metas y estrategias y controles; en este último punto en el cual las empresas también han trabajado en la búsqueda de su diferenciación con el fin de volverse más competitivas, alcanzar las preferencias de sus consumidores y el éxito buscado.

Hoy en día la organización de la actividad económica a través de empresas es un motor potente para el crecimiento. La fisionomía que las empresas requieren tener, además de buscar una administración en constante evaluación para obtener mejores resultados, requiere de una estructura organizativa adecuada en función de los objetivos de una organización.

En el primer capítulo se abordan generalidades conceptuales de la estructura organizativa, sus elementos básicos, los tipos de estructuras existentes para trabajar de manera óptima y se alcancen las metas fijadas en la planificación.

A continuación, se identifican los factores que inciden en la estructura organizativa, lo cual permite identificar y descubrir cada área, cargo, puesto de trabajo, detalle de sus funciones, a donde y a quien se reporta dentro de la organización, estos factores son base para delinear autoridad y procesos de comunicación de cualquier sistema de trabajo y se desarrollan en esencia para establecer como opera una organización.

Para finalizar se presentan aspectos teóricos de gobierno corporativo, un término contemporáneo que se enmarca dentro de la ética empresarial y que hace referencia a la estructura, normas principios y procedimientos de los órganos de gobierno en la empresa.

Los principales términos descriptores del informe son dedicatorias, agradecimiento, introducción, justificación, objetivos del informe, desarrollo, conclusiones y bibliografía.

Justificación

A raíz del inicio de la crisis financiera, la comunidad internacional ha comprendido la importancia que tiene que las sociedades cotizadas sean gestionadas de manera adecuada y transparente. Una buena estructura organizacional y el buen gobierno de las empresas es la base para el funcionamiento de los mercados, ya que favorece la credibilidad, la estabilidad y contribuye a impulsar el crecimiento y la generación de riqueza.

En cuanto al aspecto teórico; el tema de estructuras organizacionales a través de términos, conceptos y descripción de cada una de las fases conforme la investigación documental, expone la resistencia que ha de tener la organización frente a los desafíos comerciales y tecnológicos en el entorno competitivo en que se desenvuelve, para un desempeño eficaz y eficiente como estructura orgánica.

El aspecto práctico del presente informe es meramente bibliográfico y servirá como base para que todo estudiante, docente o cualquier persona con interés en el tema, pueda adquirir información que le facilite ampliar sus conocimientos en lo que respecta a la estructura organizacional y el gobierno corporativo, siendo una guía teórica al lector para deducir que la creación de un diseño estructural y la implementación de un gobierno corporativo para una organización resulta ventajoso desde el punto de vista administrativo al minimizar los costos por el buen manejo de los recursos humanos y materiales.

La metodología que utilizamos para la realización de esta investigación fue de carácter documental, utilizando la recopilación de información en libros de diferentes autores reconocidos enfocados al tema de estructura organizacional y el gobierno corporativo, analizando la importancia y objetivo de la formulación de los diferentes tipos de diseños en las organizaciones como herramienta administrativa para incrementar la productividad. La información fue clasificada y ordenada de acuerdo al esquema del trabajo y considerando para esto la aplicación de las normas APA (American Psychological Association) sexta edición.

Objetivos

Objetivo general

Presentar la fisionomía teórica de la estructura organizativa y la implementación e importancia del gobierno corporativo en la empresa.

Objetivos específicos

1. Conceptualizar los fundamentos de la estructura organizativa en la empresa.
2. Identificar los factores que inciden en el uso de la estructura organizativa que permiten la obtención de resultados eficientes para la empresa.
3. Mostrar los aspectos teóricos del gobierno corporativo a través del estudio documental.

Capítulo uno: Generalidades de la estructura organizativa

La organización debe estar diseñada de tal modo que proporcione el flujo de información vertical y horizontal necesario para alcanzar las metas generales de la organización. Si la estructura no encaja en los requerimientos de información de la organización, las personas reciben muy poca información o dedican tiempo a procesar la que no es vital para sus tareas, reduciendo así la efectividad. (Daft R. L., 2011) (p.93).

1.1. Concepto de estructura administrativa

Definen a la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. No obstante, la estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que en un sistema biológico o mecánico. No puede ser vista, pero se infiere de las operaciones reales y el comportamiento de la empresa. (Kast & Rosenzweig, 2017) (p.5).

La estructura administrativa es un esquema formal que representa las relaciones, las comunicaciones, los procesos de decisión y los procedimientos que articulan a un conjunto de personas, unidades, factores materiales y funciones, que están orientados a la consecución de unos objetivos determinados. En realidad, la estructura administrativa de una organización refleja un propósito doble.

1. Se realiza una división del trabajo, es decir, de las diferentes actividades que se han de llevar a cabo para conseguir los fines propuestos por la organización.
2. En segundo lugar, se concreta la coordinación de esas mismas actividades.

La estructura administrativa implicaría el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas consiguiendo luego la coordinación entre las mismas. (Criado Grande, 2009) (p.74).

Se puede conocer por estructura al proceso de ordenar, que permite disponer entre si las partes de un todo. Se crea para realizar las funciones, las actividades y para cumplir los deberes y las responsabilidades de la organización.

También puede ser considerada como un marco, en donde se desenvuelve la organización y de esta manera las tareas son divididas, controladas y coordinada para lograr los objetivos.

Los departamentos se crean para realizar tareas que se consideran estratégicamente importantes para la empresa. Las organizaciones definen los puestos, departamentos o divisiones nuevos como una forma de lograr nuevas tareas que la organización considera valiosas. (Daft R. L., 2011) (p.101).

1.2. Definición de organización

Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. (Ponce, 2008). (P. 362)

La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes.

1. Sistematización, todas las actividades y recursos de la empresa, deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.
2. Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades. “Organizar”, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.
3. Jerarquía, la organización como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.
 4. Simplificación de funciones, uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible. (Massie, 1964) (P.34).

Los principios de organización se basan en los siguientes conceptos:

1. División del trabajo: es un concepto básico de la teoría administrativa, la división del trabajo en actividades y tareas especializadas y su organización en distintas unidades administrativas. La estructura organizativa es el medio principal para lograr las ventajas técnicas y económicas de la especialización y división del trabajo, el desempeño del personal en estas condiciones es más eficiente.
2. Coordinación: es el proceso de integración de las actividades de las diversas unidades a fin de alcanzar efectivamente, los objetivos organizacionales. Sin coordinación las unidades perderían de vista su rol dentro de la empresa. La clave de la coordinación efectiva es la comunicación.
3. Ámbito de control: Se vincula con el número de subordinados que depende directamente de un jefe. Los que se busca en la actualidad es delimitar el ámbito de control óptimo, ya que afecta la utilización eficiente de los subalternos y subordinado por un lado y por otro producirá consecuencias importantes en la estructura organizativa. (Robbins, 2010). (p.76).

1.3. Estructura organizativa

(Robbins S. , 2012). Las organizaciones no tienen ni tendrán estructuras idénticas. Una empresa con 30 empleados no se verá igual que una con 30,000. Pero incluso organizaciones de tamaños similares no necesariamente tienen estructuras parecidas. (p.90).

La importancia de la estructura y el diseño organizacional radica en su método de otorgar facultades de decisión que utiliza su empresa para crear productos innovadores. Aunque este enfoque estructural ilustra la importancia de diseñar una estructura organizacional que ayude a lograr los objetivos organizacionales. (Coulter, 2010). (p.84)

La estructura del diseño de la organización busca un alto grado de eficacia y eficiencia, una estructura es eficaz si facilita el logro de los objetivos y eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización.

De manera, que la eficacia en un diseño organizacional no solo deviene de la coherencia que contenga en su estructura sino también de las estrategias que emplee para lograr objetivo sin incurrir circunstancias no previstas. (Mintzberg, 2003). (pág. 31).

(Gilli, 2007). La estructura organizacional de una empresa es la representación de un sistema jerárquico, de autoridad y cadena de mando. Una buena estructura le permite a la compañía desarrollar las actividades y tareas de manera más eficiente.

Debido al surgimiento de mercados globalizados, las organizaciones se mueven en un entorno complejo que los obliga a modificar sus estructuras con respecto a las necesidades que se presentan en los diferentes niveles de la gerencia. (p.57).

Robbin (1987) Ningún tema de la gerencia ha sufrido tantos cambios en los últimos años como el de la organización y la estructura organizacional, debido a que los enfoques tradicionales hacia las organizaciones están siendo cuestionados y reevaluados.

Los gerentes para evitar un descenso en la productividad de la organización a causa de eventos inesperados del entorno han tenido que acudir a diseños estructurales capaces de confrontar esos fenómenos, por varios años se ha trabajado en hacer cambios en la teoría, debido que los diseños tradicionales, no responden a la problemática existentes, buscar estructuras que se adecuen al trabajo, los recursos y las estrategias de las demandas de un mercado globalizado.

La mayoría de las organizaciones están acostumbradas a una economía cerrada e individualista, se resisten a los cambios que el mercado globalizado les exige, por lo que surgen conflictos a la hora de querer configurar sus estructuras.

Las organizaciones tienen una inclinación hacia diseños estructurales rígidos, mecánicos e inflexibles, estos diseños no contribuyen al crecimiento y desarrollo industrial, desaprovechando las oportunidades de innovación que ofrecen las nuevas ideas de diseño organizacional.

Una estructura es importante, influye en las áreas tanto del comportamiento de los individuos como de los distintos grupos que conforman las organizaciones. (pág. 160).

(Robbins S. P., 2010). La distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización.

Siendo entonces la estructura una herramienta útil a la organización para lograr la captación y disposición de recursos, toma de decisiones en actividades específicas según un puesto y nivel jerárquico, como coordinación de su funcionamiento.

El enfoque de la administración científica pone especial énfasis en la estructura de una organización, en la ejecución de las tareas y busca ante todo racionalizar el trabajo. (p. 234).

Debido a la complejidad y los requerimientos de las sociedades modernas, se ha impulsado un vigoroso desarrollo de la administración científica para atender las necesidades de las organizaciones. El proceso de organizar, disponer las partes de un todo de forma tal que funcionen cohesionadamente para lograr un propósito, destaca dentro de la teoría administrativa y es precisamente de donde surge el término organización. (Certo, 1898) (pág. 198).

El diseño de la estructura no es una actividad sencilla, requiere de mucho trabajo para su elaboración. No es una función que se puede desarrollar de forma casual, sino una acción compleja que involucra varios componentes estructurales y procedimientos que incidirán en los objetivos de la organización, relacionadas a la necesidad de los clientes.

La responsabilidad de los gerentes de alcanzar niveles altos de productividad y rentabilidad ha puesto en relevancia su papel como asignadores de recursos y, sin embargo, los cambios en los mercados han conllevado distanciamientos enormes con respecto a las operaciones diarias de las organizaciones, que obligarían a realizar ajustes en la estructura organizacional.

La rentabilidad de la organización dependerá de la habilidad que tengan los gerentes del buen manejo de los recursos y de la creatividad de desarrollo de planes que atiendan las exigencias del mercado, crear o configurar una estructura con el objetivo de que la empresa no tenga problemas que afectarían su productividad a corto plazo.

La estructura está determinada por el conjunto de posiciones oficiales que integran el sistema, donde las organizaciones utilizan el organigrama para representar gráficamente su estructura, la división de las tareas y las jerarquías de las diferentes posiciones. Las prescripciones no contemplan las expectativas de los individuos. (Robbins, 2010) (pág. 191).

1.3.1. Elementos básicos de la estructura organizacional

La estructura reconoce dos elementos clave: la diferenciación y la integración. La diferenciación puede ser horizontal, vertical, o por dispersión espacial.

Diferenciación horizontal o departamentalización, se refiere a la forma en que están subdivididas las tareas desarrolladas por la organización, a un mismo nivel jerárquico. Una primera forma de diferenciación horizontal es subdividir las tareas en trabajo realizado por especialistas y no especialistas. Una segunda forma de diferenciación horizontal es la de la realización de tareas rutinarias y uniformes, como en las plantas de ensamble. Los problemas que a menudo se presentan con este tipo de diferenciación es la de dar nombre a los diferentes puestos de trabajo y la de coordinar a los especialistas.

Diferenciación vertical o jerarquización, este tipo de diferenciación hace referencia a la división de trabajo por niveles de autoridad, jerarquía o cadena de mando. Uno de los problemas que puede presentar una diferenciación vertical extrema es la lenta comunicación organizacional, lo que implica una demora en la toma de decisiones. (Moreno, 2009).

Se consideran tres niveles organizacionales (niveles jerárquicos) básicos para la toma de decisiones correspondientes al diseño y la estructuración organizacional. Ver tabla número 1:

Tabla 1. La organización en los tres niveles organizacionales

Nivel	Funcionarios	Organizacion	Contenido	Amplitud
Institucional	Presidentes o directores	Diseño organizacional	Generico y sintetico	Macro orientado, enfoca a la organización como una totalidad.
Intermedio	Diferentes gerentes	Diseño departamental	Menos genérico y más detallado	Enfoca a la organización por separado.
Operacional	Supervisores y obreros	Diseño de cargos y tareas	Detallado y analítico	Micro orientado, Aborda cada operación por separado.

Fuente: Chiavenato (2004).

(Chiavenato, 2001). Diferenciación por dispersión espacial: se refiere al proceso en el cual las actividades y el personal pueden estar dispersos en el espacio, de acuerdo con funciones horizontales o verticales, o por separación de áreas geográficas.

La integración es el proceso de coordinación necesaria entre las diferentes tareas para asegurar la consecución de todas las metas de la organización. La integración se puede dar de dos formas: horizontal (o diversificación) o vertical.

1. Integración horizontal o diversificación: se presenta cuando una organización añade más productos o líneas de productos a los ofrecidos en su portafolio de bienes o servicios.
2. Integración vertical: se presenta cuando una empresa adquiere o se fusiona con un proveedor, distribuidor o cliente. (p.9).

1.4. Función de las estructuras organizativas

Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones.

Demanda la inversión de tiempo y esfuerzo para aplicarse, puesto que significan cambios en la estructura, la definición de valores y comportamiento de los trabajadores dentro de una organización. A través, del diseño, se obtiene una imagen completa de la empresa, el gerente puede detectar los posibles cambios que deben efectuarse en la estructura, para poder afrontar los desafíos de una sociedad cambiante, ante un mercado globalizado. (Chiavenato, 2001) (p. 43).

Estudia la superestructura organizacional de la empresa y los procesos utilizados para que funcione. Define el diseño como aquel proceso que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros. Es un conjunto analítico de las variables que influyen en aspectos importantes de la organización, sincronización de tareas y grupos de trabajo de cada departamento.

Con el estudio y análisis previo de las unidades que requieren modificaciones dentro de las empresas que en consecuencia generan cambios en su estructura, se evitan el surgimiento de problemas en el funcionamiento de aquellas que no necesitan modificación, obteniendo productividad de la empresa. (Mintzberg, 2003) (p.4).

El diseño en la organización constituye una de las prioridades de la administración, en el que se toma en cuenta las siguientes variables.

1. Factores ambientales: la misión de la organización, su visión, estrategia, entorno (macro y micro), tecnología utilizada y grupos de interés involucrados.
2. Dimensiones anatómicas de la organización: tamaño, configuración, dispersión geográfica de las unidades y de combinaciones entre ellas.
3. Aspectos de las operaciones: autoridad, procesos, tareas y actividades cotidianas, y controles.
4. Consecuencias conductuales: desempeño, satisfacción, rotación, conflicto, ansiedad y pautas informales de las relaciones en el trabajo.

Se debe considerar ciertos factores indispensables a la hora de definir una estructura, cuya integración y coordinación exige mucho más que una simple acumulación o unión de estos elementos, para desarrollar estrategias que respondan a las exigencias de un mercado competidor. (Chiavenato, 2009) (pág. 92).

(Don Hellriegel, John W. Slocum, 1994). El Diseño organizacional es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas, para definir la estructura organizacional adecuada.

Al identificar los problemas en la organización que afectan directamente su productividad, se obliga a replantear las estrategias con la finalidad de seleccionar e implementar aquellas que se enfocan a cubrir las exigencias que se le presentan, logrando satisfacer con la estructura establecida las necesidades trazadas. (pág. 230).

(Mintzberg, 2003). Una estructura es eficaz si facilita el logro de los objetivos y eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización.

De manera, que la eficacia en un diseño organizacional no solo deviene de la coherencia que contenga en su estructura sino también de las estrategias que emplee para lograr objetivo sin incurrir circunstancias no previstas. (pág. 31).

1.5. Relación de autoridad en la estructura organizativa

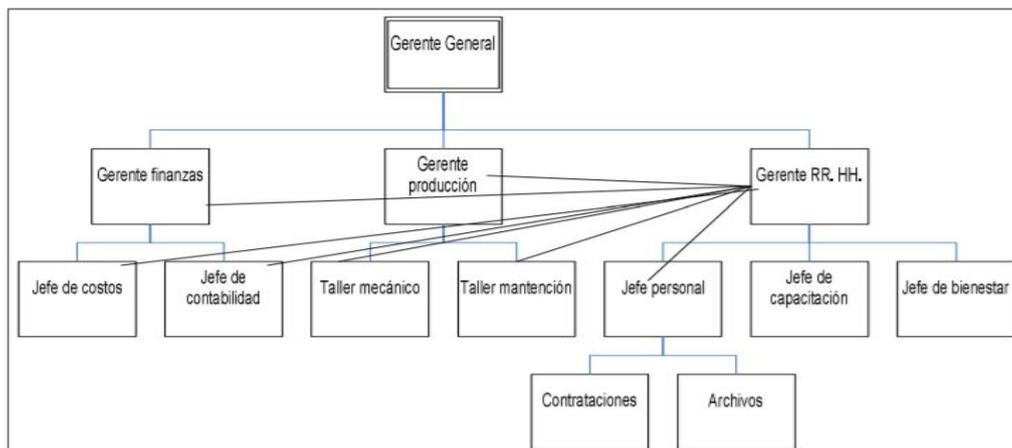
La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados.

Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz. (Taya C. Johnson, Gary Stoner y Susan K. Green, 2019; Stoner, 1996). (p.361).

1.5.1 Funcional o de Taylor

Taylor (1969), ningún trabajador goza de autoridad para hacer que otro colabore con él para hacer un trabajo más rápido. Es solamente por medio de la estandarización obligada de los procedimientos, de la adopción obligada de los mejores instrumentos y de las mejores condiciones de trabajo, y de la colaboración también obligada como se puede conseguir este trabajo más rápido. Y la obligación de hacer adoptar las normas y de conseguir esta colaboración corresponde únicamente a la dirección. (p. 77).

Figura 1.1 Relación funcional.



Fuente: Taylor (1969)

Stoner (1996) La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones. Por ejemplo, una organización dividida por funciones puede tener departamentos para producción, mercadotecnia y ventas. El gerente de ventas de dicha organización sería el responsable de la venta de todos los productos manufacturados por la empresa.

Es probable que la organización funcional sea la forma más lógica y básica de departamentalización. La usan primordialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos, porque aprovecha con eficiencia los recursos especializados.

Otra ventaja importante de la estructura por funciones es que facilita mucho la supervisión, pues cada gerente sólo debe ser experto en una gama limitada de habilidades. Además, la estructura funcional facilita el movimiento de las habilidades especializadas, para poder usarlas en los puntos donde más se necesitan.

Conforme crece la organización, sea expandiéndose en términos geográficos o ampliando su línea de productos, empiezan a surgir algunas de las desventajas de la estructura por funciones. Como los gerentes de funciones dependen de la oficina central, resulta difícil tomar decisiones rápidas. Con frecuencia, es más difícil determinar la responsabilidad y juzgar los resultados tratándose de una funcional.

Por último, la coordinación de las funciones de los miembros de la organización entera se puede convertir en un verdadero problema para los gerentes superiores. Como los miembros de cada departamento quizá se sientan aislados de los de otros departamentos (o superiores a ellos), pueden tener problemas para trabajar en unión de otras personas para alcanzar las metas de la organización (p.362).

Taylor fue uno de los defensores de la organización funcional, al enfrentarse con el excesivo y variado volumen de atribuciones concentradas en los capataces de producción de una siderúrgica estadounidense que adoptaba la organización lineal. Taylor sostenía que la especialización del obrero debería estar acompañada por la especialización de los supervisores y la gerencia, mediante la estructura funcional.

Las características de la organización funcional son:

1. Autoridad funcional o dividida: la organización funcional se basa en la autoridad funcional (sostenida en la especialización y el conocimiento) y no en la autoridad lineal (basada en la jerarquía y en el mando). En ésta, cada subordinado se reporta a varios superiores especializados simultáneamente, en el tema de la especialidad de cada uno.
2. En la organización funcional ningún superior tiene autoridad total (autoridad lineal) sobre los subordinados, sino autoridad funcional, que es parcial y relativa y se deriva de su especialidad. Esto representa una negación total del principio de unidad de mando, tan importante para Fayol. En la organización funcional predomina la subordinación múltiple.
3. Líneas directas de comunicación, las comunicaciones entre los órganos o cargos existentes en la organización se efectúan directamente, sin necesidad de

intermediación, pues no siguen la cadena de mando. La organización funcional busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los niveles y áreas de la organización.

4. Descentralización de las decisiones: las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados que posean el conocimiento necesario para implementarlas mejor. De ahí la descentralización de las decisiones típicas de la organización funcional.
5. Énfasis en la especialización: la organización funcional se basa en la primacía de la especialización de todos los órganos o cargos en todos los niveles de la organización. Cada órgano o cargo contribuye con su especialidad a la organización.

La organización funcional tiene algunas ventajas interesantes. Proporciona el máximo de especialización en los diversos órganos o cargos de la organización y permite que cada cual se concentre única y exclusivamente en su trabajo específico. Al contrario del generalismo de la organización lineal, la estructura funcional permite profundizar en el desempeño de la especialización.

También proporciona mejor supervisión técnica y desarrolla comunicaciones directas, más rápidas y sin intermediación de otros niveles, lo cual reduce posibles distorsiones.

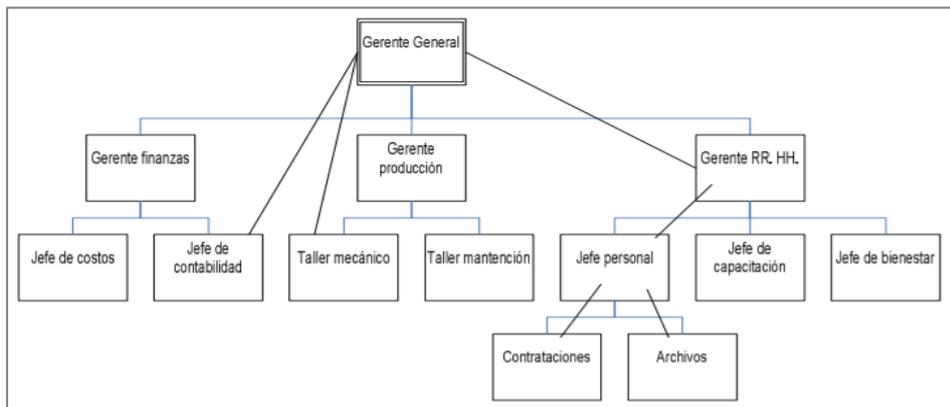
También separa las funciones de planeación y control de las funciones de ejecución. El órgano de planeación sólo elabora la planeación, y el órgano de ejecución se concentra exclusivamente en la ejecución (p.224).

1.5.2. Lineal

(Chiavenato, 2001) Es la estructura organizacional más sencilla y antigua, y se basa en la autoridad lineal. La autoridad lineal es una consecuencia del principio de la unidad de mando: significa que cada superior tiene autoridad única y absoluta sobre sus subordinados y que no la comparte con ninguno.

La organización o estructura lineales tiene sus orígenes en los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. Entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad (que significa el derecho organizacional de exigir el cumplimiento de órdenes y ejecución de tareas) y de responsabilidad (que significa el deber o la obligación de seguir órdenes y ejecutar tareas).

Figura 1.2. Relación lineal



Fuente: (Chiavenato, 2001)(pag.207)

Las principales características de la organización lineal son:

Autoridad lineal o única: consecuencia de la aplicación del principio de unidad de mando, según el cual el superior tiene autoridad única y exclusiva sobre su subordinado. La autoridad lineal es una autoridad de mando

1. **Líneas formales de comunicación:** las comunicaciones entre las unidades y las personas se hacen únicamente a través de líneas existentes en el organigrama. Toda unidad o posición descrita en el organigrama, posee dos terminales de comunicación: uno orientado hacia la cima, que lo liga a la posición superior y que representa su responsabilidad frente al escalón más elevado de la jerarquía, y otro orientado hacia abajo, que lo liga a las posiciones directamente subordinadas y que representa su autoridad sobre el escalón más bajo.
2. **Centralización de las decisiones:** como el terminal de la comunicación liga la posición subordinada a su superior, y a la escala de arriba, la autoridad lineal que rige toda la empresa se centraliza en la cima del organigrama. Los canales de responsabilidad se conducen a través de los niveles jerárquicos, de manera que se extiendan hasta la base de la organización.

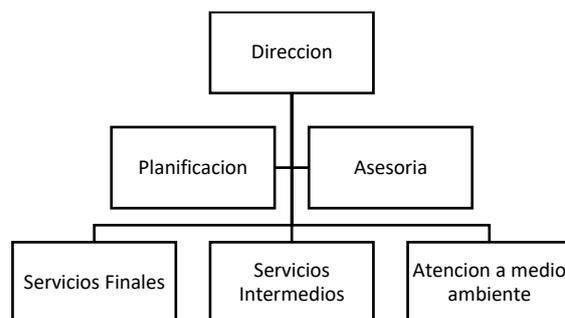
3. Forma piramidal: consecuencia de la centralización de la autoridad en la cima de la organización, de la cadena de mando y de la unidad de mando, la organización lineal presenta una conformación típicamente piramidal. A medida que se asciende en la escala jerárquica, disminuye el número de unidades o posiciones de cada nivel. (p.222)

1.5.3. De staff

(Chiavenato, 2001) La organización funcional es la estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. El staff o asesoría funcional se deriva de este principio, que separa, distingue y especializa.

En la antigüedad, el staff se hallaba constituido por los jefes homéricos que aconsejaban a los reyes de Grecia y por el consejo de los sabios que asesoraban a los reyes anglosajones. Más recientemente se nota que, a medida que las empresas crecen y su ambiente se torna variable y competitivo, aumenta considerablemente la necesidad de tener órganos especializados capaces de proporcionar consejo e innovaciones rápidas y sustanciales. Esta flexibilidad, indispensable en la organización competitiva e innovadora, es una de las principales fallas de la estructura lineal, que sólo funciona en un ambiente estable y rutinario.

Figura 1.3 Estructura lineal – Staff



Fuente: (Chiavenato, 2001)

1.5.4. Por división

(Stoner, 1996). La organización por producto/mercado, con frecuencia llamada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos, a todos los que están en cierta zona geográfica o todos los que tratan con cierto tipo de cliente.

La organización por divisiones ofrece varias ventajas. Dado que todas las actividades, habilidades y experiencia requeridas para producir y comercializar productos específicos se agrupan en un lugar, bajo un solo mando, la tarea entera se puede coordinar con mayor facilidad, así como mantener un elevado desempeño en el trabajo.

Además, tanto la calidad como la velocidad de la toma de decisiones se ven reforzadas, porque las decisiones tomadas a nivel de división están más cerca del campo de acción.

Al mismo tiempo, el peso que cargaría la administración central es menor, porque los gerentes de las divisiones tienen mayor oportunidad para actuar. Sin embargo, lo más importante es que la responsabilidad está clara. El desempeño de la administración divisional se puede medir en términos de sus pérdidas o utilidades.

No obstante, la estructura de las divisiones también tiene ciertas desventajas. Los intereses de la división quizá se coloquen por encima de las metas de la organización entera. Por ejemplo, los directores de la división, como son vulnerables a las revisiones del desempeño en términos de pérdidas y utilidades, podrían optar por las ganancias a corto plazo, a expensas de la rentabilidad a largo plazo. Además, los gastos administrativos aumentan porque cada división cuenta con su propio staff y especialistas, lo cual conduce a una costosa duplicación de habilidades (p.363).

1.5.4.1. División geográfica

(Don Hellriegel, John W. Slocum, 1994). El diseño geográfico implica establecer las principales unidades de la organización en términos geográficos, al mismo tiempo que se conservan aspectos centrales del diseño funcional. Todos los grupos funcionales de una zona geográfica se ubican en una localidad.

El diseño geográfico ofrece la ventaja de que cada departamento o división está en contacto directo con los clientes de su plaza y se puede adaptar con más facilidad a sus demandas. (p. 443).

1.5.4.2. División de productos

El diseño por producto hace hincapié en la naturaleza de los productos y/o servicios de la organización. Cada producto es único y requiere que la alta gerencia le preste atención especial.

Una forma multidivisional (forma M) es conveniente para las organizaciones que ofrecen una amplia variedad de productos en mercados dispersos en términos geográficos. (Don Hellriegel, John W. Slocum, 1994) (p. 450).

1.6. Estructuras organizativas modernas

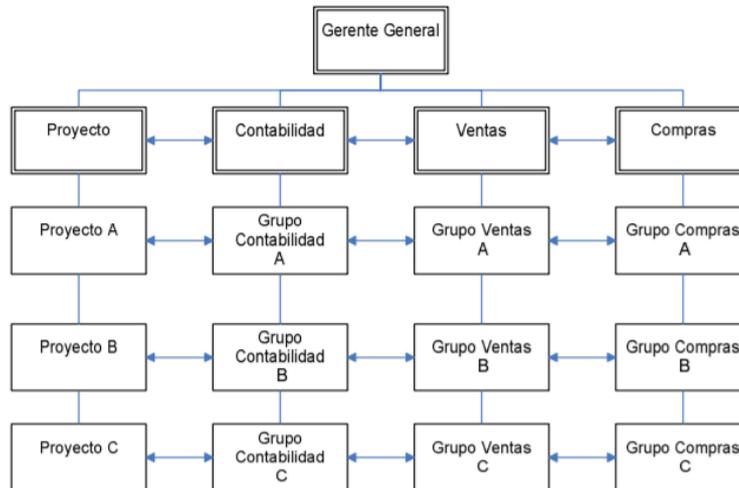
Las organizaciones necesitan ser delgadas, flexibles e innovadoras, es decir necesitan ser más orgánicas. Los gerentes están encontrando formas creativas para estructurar y organizar el trabajo, haciendo uso de diseños nuevos. (Serrano, 2010)(p.137).

1.6.1. Organización matricial

La estructura matricial, en ocasiones llamada sistema de mando múltiple, es producto híbrido que trata de combinar los beneficios de los dos tipos de diseño, al mismo tiempo que pretende evitar sus inconvenientes. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo.

Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. (Taya C. Johnson, Gary Stoner y Susan K. Green, 2019). Ver figura 1.4:

Figura 1.4 Relación tipo matricial



Fuente: Stoner (1994)

(Stoner, 1994). Conforme las organizaciones se han ido haciendo mundiales, muchas usan un tipo de matriz para sus operaciones internacionales. Quizá cuenten con gerentes de productos o divisiones, como en el caso de la empresa con divisiones, así como con gerentes nacionales para cada uno de los países donde la empresa realiza actividades.

Por tanto, un empleado de división dependería del gerente de la división, en cuanto a asuntos relacionados con los productos, y del gerente nacional, en cuanto a asuntos de políticas o aquellos que impliquen relaciones internacionales.

Aunque las estructuras matriciales para las organizaciones son complejas por necesidad, tienen ciertas ventajas. Con frecuencia, la estructura matricial es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo.

Los problemas de coordinación que asolan a la mayor parte de los diseños funcionales se reducen al mínimo en este caso, porque el personal más importante para un proyecto de trabajo es reunido en forma de grupo. En sí, esto produce un beneficio secundario: las personas, como trabajan juntas, llegan a entender las demandas que enfrentan las personas que tienen la responsabilidad de diferentes campos (p.366).

1.6.2 Diseño de red

El diseño de red surge para hacer frente a la fuerte competencia internacional y el rápido cambio tecnológico, y consiste en la descentralización vertical, a partir de la delegación de la fabricación en otras compañías; las redes son en sí mismas empresas industriales sin producción, y pueden llegar a ser un modelo adaptable a la era postindustrial.

Este diseño, no sólo incluyen a las grandes empresas, sino también a las Pymes, ya que algunas de las formas asociativas consisten en la diversificación de una gran empresa mediante el establecimiento de vínculos comerciales y de asistencia con una Pyme, con una relación de colaboración entre colegas. (Gilli, 2007). (pág. 156).

1.6.3 Diseño profesional.

Mintzberg (2000). La organización con una estructura profesional es altamente descentralizada, dado que el poder se encuentra en gran medida concentrado en la base de la estructura (núcleo de operaciones), en la que se hallan los profesionales. Esta estructura es, sin embargo, esencialmente burocrática, ya que genera una importante cantidad de normas y modelos para la realización de las tareas.

Estas reglas no surgen de la propia organización, sino que son creadas por las instituciones en las que los profesionales fueron formados (p. 425).

La estructura profesional surge cuando un contexto complejo que exigen tareas a cargo de técnicos o especialistas, cuyas habilidades sólo pueden adquirirse en extensos programas de preparación formal. Pero, simultáneamente, el contexto tendrá que mantener ciertas condiciones de estabilidad para permitir que las habilidades aprendidas puedan llegar a normalizarse

1.6.4 Diseño multinacional.

(Don Hellriegel, John W. Slocum, 1994) Una organización multinacional es aquella que se constituye en un país determinado pero que logra ubicarse en cualquier parte del mundo sin problema alguno.

Un diseño multinacional trata de mantener la coordinación entre productos, funciones y zonas geográficas. Satisfacer la necesidad de esta amplia cooperación trilateral es muy difícil porque las divisiones operativas están separadas por distancia y tiempo. Otra complicación es que los gerentes a menudo están separados por cultura e idioma.

Por ende, la mayoría de los diseños multinacionales se concentran en el énfasis relativo que se debe poner en las opciones del diseño geográfico y por producto. (p. 245).

1.7 Tipos de estructuras

Toda organización o grupo social posee una estructura de relaciones y de actividades. Un patrón, generalmente consistente de preceptos o normas que señalan los deberes y atribuciones de sus diferentes miembros, es decir, establecen los diferentes roles o modelos de conducta de cada uno de ellos y definen los diferentes procedimientos a seguir. (Franklin, 1998) (p.241).

1.7.1 Estructura formal

En la estructura formal, se enfatiza un sistema que se conforma de acuerdo con una estructura con lineamientos, Es decir, que le ayuda a la coordinación de las actividades de tal forma que les facilita el cumplimiento de objetivos o metas propuestas en la institución. Permitiéndoles estar en total organización ya que existe una estructura jerárquica que les brinda a cada individuo una responsabilidad dentro de la organización.

La que define la autoridad y responsabilidad entre los miembros de una organización, esta funciona a través de un conjunto de políticas y procedimientos según su constitución. (Johansen, 1995)(p.106)

La estructura llamada formal surge del carácter jurídico que las organizaciones adquieren cuando son constituidas como instituciones privadas o públicas. Este carácter está dado por actos jurídicos denominados normas. Estas normas de creación, que establecen los objetivos o finalidades institucionales, las fuentes de los recursos y la forma de gobierno interno; suelen incluir, además, decisiones sobre aspectos organizativos.

Se pueden mencionar la conformación de cuerpos directivos en las empresas y la configuración de los organigramas, en ocasiones estos aspectos estructurales son establecidos por normas complementarias, es decir, decisiones organizativas establecidas mediante normas que son las que se registran como estructura formal. (Hintze, 2008)(p. 70).

Gill (2007). La organización formal desarrolla todas las actividades que le son propias para llevar a cabo su actividad principal, y para ello, usa mecanismos formales como la división del trabajo, la coordinación de dicho trabajo, a través de la autoridad, y sistemas de retribución en función del trabajo a realizar y el nivel que se ocupa en la organización

Posee conjuntos de normas de carácter jurídico, en la cual están descritas un sistema de normas que rigen a la empresa y las actividades que se desarrollan en cada una de sus áreas o departamentos. (p. 237).

1.7.2 Estructura informal.

Johansen (1995). La estructura informal puede definirse como aquella que surge naturalmente de la interacción entre los agentes presentes en la organización.

Los sistemas informales (comúnmente llamados organizaciones informales) aparecen como resultado de la superposición de un sistema formal sobre el sistema social. El sistema informal es un conjunto de contactos personales (originados en el sistema social) que se separan del esquema idealizado de la estructura del sistema formal (p. 197).

Es decir, que estas pueden ser relaciones de amistad o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, que se desarrolla de manera espontánea en respuesta a cambios en el entorno de trabajo, el flujo de personas y la compleja dinámica social de cada uno de los miembros que integran a la organización.

1.7.3 Estructura simple.

Chiavenato (2007). Es el tipo de organización más rudimentario y elemental. Es muy común entre organizaciones pequeñas o negocios en formación. En general, presenta las siguientes características.

Centralización de la autoridad: el propietario es el director general y concentra toda la autoridad de la toma de decisiones. No hay delegación. El grupo de trabajo funciona ordenadamente.

Sencillez: se trata de una estructura poco formalizada, con pocas reglas y normas, pero con responsabilidades bien definidas, que funciona con base en la improvisación. **Estructura jerárquica:** la organización es plana y horizontal, con sólo uno o dos niveles jerárquicos, lo cual favorece la agilidad y la flexibilidad

Escaso grado de departamentalización: dado que la tarea de la organización no es compleja, ésta presenta poca especialización y una departamentalización primitiva.

Amplio margen de control: el director general tiene mando sobre todas las personas. A cada jefe le corresponde un gran número de subordinados. **Agilidad y flexibilidad:** dado que esta estructura es pequeña y simple, permite a la organización responder rápidamente a las condiciones del entorno y ser sumamente flexible para cambiar.

Este tipo de estructura se da generalmente en las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), ya que habitualmente está compuesta por pocos individuos siendo la máxima autoridad de la empresa el propietario, estas Pymes se caracterizan por poseer una estructura organizacional básica. (p. 107).

1.7.4 Estructura Burocracia.

Basado en la estandarización y caracterizado por tareas sumamente rutinarias, realizadas por medio de especialización, reglas y reglamentos muy formales, tareas agrupadas en departamentos funcionales, autoridad centralizada, poco margen de control y toma de decisiones asociada a la cadena de mando.

Racionalidad en la consecución de los objetivos de la organización. Puestos definidos con precisión y ocupantes que conocen con exactitud sus deberes. Rapidez para tomar las decisiones.

Cada miembro sabe qué debe hacer, y las órdenes y el papeleo transitan por canales preestablecidos. Interpretación unívoca, garantizada por reglamentos escritos. La información es discreta, pues sólo se da a quienes deben recibirla. Rutinas y procedimientos uniformes, lo cual facilita la estandarización y la reducción de costos y errores, pues las rutinas están definidas por escrito. Continuidad de la organización mediante la sustitución de personal.

Los criterios de selección se basan en la competencia técnica. Las decisiones siempre son programadas y tomadas en las mismas circunstancias. Confiabilidad. El negocio es dirigido con apego a reglas conocidas y los casos similares son tratados sistemáticamente de la misma forma. Las decisiones son previsibles y el proceso de la toma de decisiones es despersonalizado. Sin embargo, el modelo burocrático tiene serias limitaciones:

La especialización provoca que cada órgano se enfoque en sus propios objetivos, en detrimento de las metas generales de la organización. Esto no sólo lleva a la separación de las unidades, sino también a conflictos entre ellas, pues cada área crea límites y barreras y se concentra en sus funciones internas. Por tanto, áreas como producción, marketing y finanzas difícilmente se entienden dentro de una organización burocrática. La rigidez también es característica del modelo burocrático. Chiavenato (2007)(p. 108).

La estructura burocrática tiene una aversión total a la adaptación, el ajuste, la innovación y el cambio, característicos de esta época. Además, tiene consecuencias no deseadas que provocan disfunciones, ineficiencia y fallas de funcionamiento. Estas anomalías se deben a que el modelo burocrático ignora el comportamiento humano.

1.7.5 Mecanicista.

La estructura rígida y muy controlada, que se caracteriza por una gran especialización, departamentalización rígida, limitado tramo de control, alta formalización, una red de información limitada (en su mayor parte comunicación hacia abajo), y poca participación de los empleados de niveles inferiores en la toma de decisiones. (Escudero jose, 2010). (p.50)

(Esan, 2016). Las estructuras organizacionales mecanicistas se esfuerzan por alcanzar la eficiencia y dependen en gran medida de reglas, normas, tareas estandarizadas y controles similares. Una organización mecanicista está diseñada de modo que los individuos y las funciones se comportarán de formas previsibles.

Estas organizaciones se caracterizan por su enorme dependencia de reglas y reglamentos formales, la centralización de la toma de decisiones, las responsabilidades laborales estrechamente definidas y la rígida jerarquía de la autoridad. En una organización mecanicista, el énfasis está en seguir los procedimientos y las reglas.

Este diseño trata de minimizar el efecto de ambigüedad y personalidades y opiniones diferentes, ya que estas características humanas se consideran como ineficiencia e inconsistencias. (p.6)

1.7.6 Orgánica.

(Esan, 2016). Es una estructura muy adaptable y flexible. Las organizaciones orgánicas pueden tener trabajos especializados, pero dichos trabajos no están estandarizados y pueden cambiar según se necesite.

El trabajo se organiza frecuentemente en torno a equipos de empleados en cada una de las áreas. El personal está muy capacitado; cuenta con autoridad para manejar varias actividades y problemas en la organización; requiere de reglas formales mínimas y poca supervisión directa.

Se caracteriza por su uso entre bajo y moderado de reglas y reglamentos formales, por la toma de decisiones descentralizada y compartida, las responsabilidades de los puestos definidas con gran amplitud y una estructura de autoridad flexible con menos estratos en la jerarquía. (p.30).

(Hellriegel, 2009). En una organización orgánica se pueden apreciar ciertos aspectos que son de interés para los responsables de arena.

El grado de especialización en el puesto es bajo y, en cambio, se requiere de un conocimiento general de muchos trabajos diferentes. Se espera autocontrol de los individuos y se pone énfasis en la interdependencia tecnológica recíproca entre los empleados.

En tiempos recientes, cada vez son más las organizaciones que se han dirigido hacia un enfoque orgánico de la administración para fomentar la eficiencia gerencial y mejorar la satisfacción de los empleados (p. 434).

Capítulo dos: Factores que inciden en la estructura organizativa

Pocos temas de administración han experimentado tantos cambios en los últimos años como la estructura organizacional y el cómo organizar. Los gerentes están reevaluando los métodos tradicionales para encontrar nuevos diseños estructurales que ayuden y faciliten el trabajo de los empleados en la organización. (Robbins, 2010).

2.4 Organimetría

La organimetría es parte del proceso de la Organización. Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización. El proceso gerencial de la organización implica tomar decisiones para crear este tipo de marco, de tal manera que las organizaciones puedan durar desde el presente hasta bien entrando al futuro. (Caro, 2012)

La palabra organimetría proviene de dos vocablos en latín: Organón, el cual da entender, órgano, elemento de un sistema o el sistema en su conjunto; así como también del Griego Metrón que significa medida. Uniendo estos dos conceptos podríamos intuir a primer plano que la organimetría es la medida de un sistema.

Un organigrama es: Una carta de organización es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva. (Terry, 1986). (p.242)

(Franklin, 1998). El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría. (p. 124)

2.1 Teorías de la Organización

(Tovar, 2009). Las organizaciones son creadas para producir alguna cosa: servicio o producto. Por lo tanto, utilizan la energía humana y la no humana para transformar materias primas en productos o servicios. (p. 18). Ver tabla 2.1:

Tabla 2.1 Evolución de la teoría de la organización

Teorías Clásicas		
Nombre	Referente	Postulado
Teoría científica	Frederick Taylor, Henry L Gantt, Lilian y Frank Gilbreth	La mejor forma de organización es la que permite medir el esfuerzo individual.
Teoría funcional	Henri Fayol	La mejor forma de organización está basada en una distribución de funciones, que se subdividen en subfunciones y procedimientos, los cuales a su vez son desarrollados por uno o más puestos.
Teoría burocrática	Max Weber	La mejor forma de organización es la que tiene reglas claras y racionales, decisiones impersonales y excelencia técnica en sus empleados y gestores.
Teoría de las relaciones humanas	Elton Mayo, Mary Parker Follet, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor	La mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar.
Teoría de los sistemas cooperativos	Chester Barnard, 1938	La mejor forma de organización es la que asegura la cooperación de los miembros que la conforman, mediante un trato justo y beneficios recíprocos.
Teoría de los sistemas	Ludwig von Bertalanffy, Robert Katz, Franz Rosenzweig	La mejor forma de organización es la que coordina armónicamente los diferentes subsistemas que definen el sistema organizacional.
Teoría del comportamiento	James G. March, Herbert A. Simon	La mejor forma de organización es la que permite que los empleados de todos los niveles tomen decisiones y colaboren en el cumplimiento de los objetivos, de acuerdo a su nivel de influencia y autoridad
Teoría política	Philip Selznick, Jeffrey Pfeffer y Michel Crozier	La mejor forma de organización es la que crea relaciones entre los diferentes grupos de interés que existen en ella y gestiona de manera positiva el conflicto.
Teoría del desarrollo organizacional	Kurt Lewin y Douglas McGregor	La mejor forma de organización es la que promueve el cambio planeado basado en intervenciones, en las que la colaboración entre distintos niveles organizacionales es posible.
Teoría de la contingencia	Tom Burns, G. M. Stalker, Joan Woodward, John Child	La mejor forma de organización depende de la tecnología, tamaño y medio ambiente.

Fuente: Rivas Tovar, Luis Arturo. Evolución de la teoría de la organización

Teorías Modernas		
Teoría de la población ecológica	Michael T. Hannan y John H. Freeman	La mejor forma de organización es la que consigue adaptarse al entorno y seguir operando con eficiencia.
Teoría institucional	John W. Meyer, Brian Rowan y P. J. DiMaggio, W. Powell	La mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar.
Teoría del costo de transacciones	Oliver E. Williamson	La mejor forma de organización es la que minimiza los costos de transacción.
Teoría de los recursos y capacidades	Jay Barney	La mejor forma de organización es la que gestiona más racionalmente sus recursos y capacidades.
Teoría de la agencia	Richard P. Rumelt, Dan Schendel, David J. Teece	La mejor forma de organización es la que crea los mecanismos que previenen que el agente actúe a favor de sus propios intereses y lo premia si actúa a favor de los intereses de la organización.
Teoría del caos determinista	A. B. Cambell	La mejor forma de organización es la que gestiona la variabilidad caótica de la organización a través de su complejidad.
Teoría de los sistemas alejados del equilibrio	Ilya Prigogine	La mejor forma de organización es la que puede adaptarse y auto-organizarse.
Teoría de los sistemas adaptativos complejos	Stuart A. Kauffman	La mejor forma de organización es la que permite ajustes continuos de sus elementos entre sí y con su entorno.
Teoría de la autocriticabilidad organizada	Humberto Maturana y Francisco Varela	La mejor forma de organización es la que crea una red de procesos u operaciones que pueden crear o destruir elementos del mismo sistema, como respuesta a las perturbaciones del medio.

Fuente: Rivas Tovar, Luis Arturo. Evolución de la teoría de la organización

2.2 Diseño de la estructura organizacional

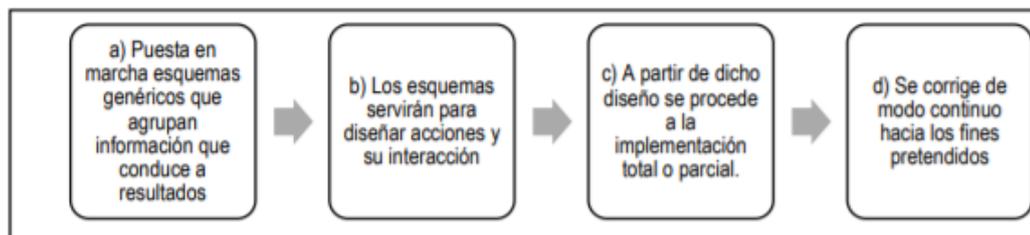
(Richard H. Hall, 1996). El diseño organizacional es la selección que hace una organización acerca de cómo se va a estructurar y está centrada en dos enfoques: la selección estratégica y el modelo institucional de estructura. (p.42)

(Hodge William, 2003). El diseño organizacional es la manera como se agrupan tareas y personas en la organización. (p. 7)

El diseño organizacional permite que toda institución parta desde un inicio con estructuras claras y bien definidas, para que los procesos administrativos posteriormente se desarrollen de manera óptima. Como todo diseño, este también debe tener un proceso a seguir para que el diseño organizacional se lleve a cabo de manera correcta.

(Marín, 2012). Pasos para implantar un buen diseño en la organización por la puesta en marcha de esquemas, la función de dichos esquemas, la implementación y la corrección. Ver grafico 2.1:

Grafico 2.1 Proceso de diseño organizacional



Fuente: Marín (2012)

2.3 Parámetros de diseño organizacional

(López, 2011) Los parámetros del diseño organizacional que surgieron como resultado de la investigación son departamentalización funcional, puesto de trabajo, jerarquía y reglas. (P. 20). Ver tabla 2.2.

Tabla 2.2 Decisiones de diseño organizativo

Decisiones de diseño	Con respecto a:
Estratégicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Composición de las unidades organizacionales 2. Relaciones de subordinación entre las unidades. 3. Otras conexiones estructurales entre unidades. 4. Sistemas de información, evaluación y control de toda la organización. 5. Tecnologías del trabajo de toda la organización.
Operativas	<ol style="list-style-type: none"> 6. Recursos de trabajo de las subunidades (herramientas y materiales). 7. Sistemas de retribución de la subunidades. 8. Entorno material del trabajo de las subunidades. 9. Diseño de puestos individuales.

Fuente: Nadler y Tushman (1999)

2.5 Tipos de organigramas

1. Vertical: se encuentra dado por jerarquías en forma de pirámide, es decir de arriba hacia abajo.
2. Horizontal: muestra todas las jerarquías desde el lado izquierdo hacia el derecho.
3. Mixto: es un organigrama combinado entre organigrama horizontal y organigrama vertical.
4. Circular: las jerarquías están graficadas de manera circular, donde la máxima autoridad se encuentra ubicada en el centro del diagrama, alrededor de la máxima jerarquía se encuentran los demás puestos.
5. Escalar: este tipo de organigrama utiliza “sangrías” para mostrar la máxima autoridad y demás cargos, si la sangría es mayor quiere decir que su rango de autoridad es mayor.

(Fayol, 1986) (p.75).

2.5.1 Clasificación de los organigramas

(Franklin, 1998). Todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza y/o campo de trabajo, requieren de un marco de actuación para funcionar. Su representación gráfica se conoce como organigrama, que es el método más sencillo para expresar la estructura, jerarquía (p.83).

Tabla 2.3 Clasificación de los organigramas según Enrique Benjamín Franklin

Por su naturaleza	Micro administrativos	Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
	Macro administrativos	Contienen información de más de una organización.
	Meso administrativos	Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Se usa mas en sector público.
Por su ámbito	Generales	Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características
	Específicos	Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización
Por su contenido	Integrales	Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia
	Funcionales	Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones
	De puestos, plazas y unidades	Indican las necesidades de puestos y el número de plazas existentes o necesarias de cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas
	Verticales	Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada
Por su presentación	Horizontales	Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo
	Mixtos	Utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación.
	De bloque	Son una variante de los verticales, pero tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos.

Fuente: (Franklin, 1998)

2.5.2 Criterios para la elaboración de organigrama

(Franklin, 1998) En los organigramas, las unidades administrativas y sus interrelaciones deben definirse con exactitud.

1. Precisión: las unidades administrativas y sus relaciones e interrelaciones deben establecerse con exactitud.
2. Sencillez: deben ser lo más simple posible, para representar la/s estructura/s en forma clara y comprensible.
3. Uniformidad: en su diseño es conveniente homogeneizar el empleo de nomenclatura, líneas, figuras y composición para facilitar su interpretación. Presentación: su acceso depende en gran medida de su formato y estructura, por lo que deben prepararse complementando tanto criterios técnicos como de servicio en función de su objeto.
4. Vigencia: para conservar su validez deben mantenerse actualizados. Es recomendable que en el margen inferior derecho se anote el nombre de la unidad responsable de su preparación, así como la fecha de autorización. (p.162)

2.6 Manuales organizativos

(Franklin, 1998). Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas. (p.244)

2.6.1 Manual de funciones o estructura jerárquica

(José A. Montoya y Zuleima Restrepo, 2012). Un manual de funciones es un documento donde se detallan las actividades; un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa, es la enumeración detallada de las funciones del cargo que hace el ocupante, la periodicidad de la ejecución y los objetivos del cargo. (p.102)

(Gómez, 1997). Un manual de funciones es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad. Incluye además los cargos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación. (p.47).

(Franklin, 1998). Un manual de funciones es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa o cargo. El manual incluye además los cargos o unidades administrativas que intervienen precisando la responsabilidad y participación. (p. 18).

2.6.2 Gestión de controles y permisos

(José A. Montoya y Zuleima Restrepo, 2012). Los usuarios de los servicios ya no son empleados, sino también socios de negocio, terceros y clientes. De esto se desprende una serie de retos que afectan las estrategias que desarrolla la organización y la forma como puede generar soluciones eficientes y competitivas. (p.3)

2.6.3 Distribución de tareas en las estructuras organizativa

En toda organización se establece una división del trabajo que permite alcanzar los objetivos. Existen dos divisiones: la horizontal donde se divide el trabajo en tareas, y la vertical, que genera una estructura jerárquica según las responsabilidades de decisión. A ésta se la denomina pirámide organizacional, y cuyos niveles son:

1. Nivel superior o estratégico: Elabora las políticas y estrategias. Determina los objetivos a largo plazo y el modo en que la organización ha de interactuar con otras entidades. Se toman decisiones que afectan a toda la organización. En este nivel se encuentran el presidente, el directorio, el gerente general, etcétera.
2. Nivel medio o táctico: Coordina las actividades que se desarrollan en el nivel inferior u operativo, así como las decisiones que se toman y que afectan a un sector, área o departamento específico. En este nivel se encuentra el gerente de producción, administración de ventas, etcétera.
3. Nivel inferior u operativo: Su función es realizar en forma eficaz las tareas que se realizan en la organización. Se realizan tareas rutinarias programadas previamente por el nivel medio. Pertenecen a este nivel empleados administrativos, obreros, etcétera.

(Mintzberg, 2003)(p.361).

(Harold Koontz, Heinz Weihrich y Mark Cannice, 2012). En el nivel superior se elaboran las políticas y estrategias de la organización, en el nivel medio se realiza el control de la gestión realizada, y en el nivel operativo se plantea como debe realizarse la actividad que se desarrolla o el servicio que presta.

Habilidades administrativas requeridas para cada nivel. Hay tres tipos de habilidades para los administradores. A ellos se les puede agregar un cuarto: la capacidad para diseñar soluciones.

La habilidad técnica es la posesión de conocimientos y destrezas en actividades que suponen la aplicación de métodos; procesos y procedimientos. Implica por lo tanto el diestro uso de instrumentos y técnicas específicas.

Por ejemplo, los mecánicos trabajan con herramientas con herramientas y sus supervisores deben poseer la capacidad de enseñarlas a usarlas. De igual modo los contadores aplican técnicas específicas en sus labores.

La habilidad humana es la capacidad para trabajar con individuos, esfuerzo cooperativo, trabajo en equipo, la creación de condiciones donde las personas se sientan protegidas y libres de expresar sus opiniones.

La habilidad de conceptualización es la capacidad para percibir el panorama general, distinguir los elementos más significativos de una situación y comprender las relaciones entre ellos. (p. 219)

2.7 La tecnología en la estructura organizativa

(Champagnat, 2002). La Tecnología es un factor que determina la estructura organizativa, debido a que la tecnología condiciona el comportamiento humano como la propia estructura organizativa. (p. 307).

(Gilli, 2007). El factor tecnológico comprende tanto los conocimientos y las habilidades, como el sistema técnico y las capacidades que se utilizan en una organización. La tecnología en la organización se incorpora mediante la materia prima, las máquinas y el conocimiento que traen los recursos humanos, así como a través de conocimientos que se van generando en el desarrollo continuo de las actividades. (p.87).

2.8 Proceso de reorganización

(Gilli, 2007). Una radiografía de la organización nos permitiría ver el esqueleto y los músculos (los procesos que atraviesan las funciones). Cuando el análisis va más allá de los límites funcionales establecidos en el organigrama, se puede comprender el flujo del trabajo (proceso de facturación, de diseño de nuevos productos, etc.). Debe asegurarse que los procesos satisfagan las necesidades de los clientes internos y externos. No se les debe adjudicar un fin en sí mismos, al igual que la estructura, deben estar al servicio de los fines organizacionales. (p. 53).

(Franklin, 1998). La organización debe desarrollar su capacidad de autocrítica, para que su atención se concentre en un proceso de cambio planeado más que en problemas particulares. De esta manera, el cambio se convierte en parte integrante de la cultura organizacional, y la autocrítica pasa a formar parte de un estilo natural de administrar.

Un estilo de estas características representa un concepto clave para relacionar los problemas con los objetivos y oportunidades derivados de la interacción organización y medio ambiente. (p.271)

2.9 La Cultura empresarial y Liderazgo

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Estas características asociadas, conforman la cultura organizacional. (José Javier González Millán, Carlos Orlando Parra Penagos, 2008)(p.16).

(Robbins, 2010) La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente.

Hace quince o veinte años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas.

Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras, pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales.

Los teóricos de las organizaciones han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización. Robbins, Stephen, Comportamiento Organizacional. (p. 23)

2.9.1 Concepto de Cultura

El término "cultura" tiene muchos significados y connotaciones. su combinación con otro termino de uso común " empresa", crea por lo general una confusión semántica y conceptual. Cuando hablo sobre la cultura empresarial con colegas y miembros de empresas normalmente descubro que estamos de acuerdo en que "ella existe" y que es importante en sus consecuencias pero que tenemos ideas totalmente distintas sobre lo que "ella" es en realidad. (Smith, 2021)(p. 61)

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que a continuación se plantearán han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

Al revisar todo lo concerniente a la cultura, se encontró que la mayoría de autores citados en el desarrollo del trabajo coinciden, cuando relacionan la cultura organizacional, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta. (Gastélum, 2007)(P.62).

(Keith Davis, 1993). La cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes. La gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre. (p.86).

(Delgado, 1990). La cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad.

(Edgar Schein, 1988). El conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por las organizaciones. Distingue varios niveles de cultura, a saber:

1. supuestos básicos;
2. valores o ideologías;
3. artefactos jergas, historias, rituales y decoración
4. prácticas. Expresan los valores e ideologías gerenciales.

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar. (p.5)

2.9.2 Importancia de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto Monsalve, considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad. (Edgar Schein, 1988). (p.87).

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción.

El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. (Chiavenato, 2009)(p.146).

(Deal y Kennedy, 1982). Conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones. Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje. (p.107)

(Alfonso Siliceo, 2001). La capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas. (p.24)

(Edgar Schein, 1968). Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser auto controladas. Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico. (p. 22)

2.9.3 Características de la Cultura organizacional

(Newstrom, 2011) plantea que las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Puntualiza que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensas, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura. (p.116).

Para Víctor Guédez, la cultura encarna una manifestación social e histórica y se expresa en un determinado espacio y lugar de los cuales recibe influencias.

(Davis, 1975). La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos. (p.616).

(Fayol, 1986). La cultura organizacional permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización.

En sentido opuesto, le permite a la organización aprender y generar la sinergia que de ella se espera. Es sólo gracias a su cultura, que la organización puede ser más que la suma de sus miembros. La cultura organizacional desempeña el papel de una memoria colectiva en la que se guarda el capital informático. Esta memoria le da significación a la experiencia de los participantes y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización.

Es a través de la cultura organizacional que se ilumina y se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización. Las organizaciones se crean continuamente con lo que sus miembros perciben del mundo y con lo que sucede dentro de la organización. (p.145)

(Robbins, 2010). La cultura cumple varias funciones en el seno de una organización:

1. Cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros.
2. Transmite un sentido de identidad a sus miembros.
3. Facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo.

(Edgar Schein, 1968). Los efectos del mal conocimiento de la cultura son tristemente obvios en el ámbito internacional. El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de guerras y del hundimiento de sociedades, como cuando la presencia de sub-culturas sólidas provoca que la cultura principal pierda su capacidad. (P.47)

2.9.4 Definición de liderazgo

En psicología social, se define como el rol de la personalidad en el análisis de grupos pequeños. En sociología, es la influencia que se puede ejercer sobre una colectividad. ¿Los líderes nacen o se hacen? Esta pregunta ha prevalecido a lo largo de la historia, ha sido fuente de discusión y polémica, la cual todavía no ha sido satisfactoriamente resuelta. (Álvaro, 2003)(p.118).

(Francisco Gil Villegas, 1990) Se puede interpretar y analizar el liderazgo desde dos perspectivas:

1. Como cualidad personal del líder y
2. Como una función dentro de una organización, comunidad o sociedad.

Si bien, en un inicio el liderazgo se definía preferentemente bajo la primera perspectiva, en la actualidad, producto principalmente de investigaciones en el campo de la teoría de las organizaciones y de la administración, tiende cada vez más a predominar la concepción del liderazgo como una función dentro de las organizaciones y la sociedad. (P.35).

2.9.5 El liderazgo como cualidad personal

(Gil Villegas, 1990). En los albores de la historia el concepto de autoridad estaba rodeado por una aura mágico-religiosa. El líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales. Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder.

Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o era un don de los dioses, es decir, nacían con ellos. Sin embargo, aún entonces, se buscó a través de la transmisión de conocimientos y habilidades crear líderes.

Actualmente con el auge de la psicología, se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que tenemos.

Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno. Y así, como conceptualizábamos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos, por lo tanto, más grandes, más inteligentes y más capaces que nosotros.

Por ello, explican, es que individuos superiormente dotados serán vistos como líderes potenciales y colocados en una posición de liderazgo, donde, finalmente se convertirían, incluso a pesar de ellos mismos en líderes.

Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto.

Las listas y las explicaciones son muy diversas, amplias y heterogéneas. Estos listados reflejan, más que las características verdaderas de un líder, los valores prevalentes en la sociedad o la imagen del líder ideal.

Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son supernaturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen éstas en mayor grado.

Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes tienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, tienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de sí mismos.

2.9.6 El liderazgo como función dentro de la organización

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones.

Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica.

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo. Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros. Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente, el resultado por lo general es confuso o ambiguo. La necesidad de un líder es evidente y real, y ésta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios.

Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder. Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

Líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo.

Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de su función dentro del grupo.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas. El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas, su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona.

El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

Como el liderazgo está en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve. Pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo.

Se ha encontrado que un individuo que se destaca como líder en una organización constitucional no necesariamente se destaca como tal, en una situación democrática, menos estructurada. Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

En síntesis, el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica.

Aunque todavía se cree que hay líderes natos, partir del estudio del liderazgo dentro de la perspectiva fundamenta la posición de que se pueden crear líderes, con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica.

2.9.7 Deberes, responsabilidades y roles de un líder

(Pree, 1993) La primera responsabilidad de un líder es definir la realidad. La última es decir gracias. Entre las dos, el líder debe convertirse en sirviente y deudor. Eso resume la trayectoria de un líder ingenioso.

El objetivo de tanto pensar en el liderazgo no es producir líderes grandes, carismáticos o muy conocidos. El liderazgo no se mide por la calidad de la cabeza sino por el tono del cuerpo. Las señales de un liderazgo sobresaliente aparecen principalmente entre los seguidores. ¿Están rindiendo todo su potencial? ¿Aprenden? ¿Sirven? ¿Alcanzan los resultados requeridos? ¿Cambian de buena voluntad? ¿Manejan los conflictos?

¿De qué es responsable un líder con ingenio? Es necesario incluir a la gente, sin duda. La gente está en el corazón y en el espíritu de todo lo que cuenta. Sin gente los líderes no son necesarios. Un líder puede decidir ocuparse primordialmente de dejar bienes a sus herederos institucionales; pero también puede ir más allá y capitalizar la oportunidad de dejar un legado, un legado que tome en cuenta el aspecto más difícil y cualitativo de la vida, el que proporcione mayor sentido, mayor desafío y más gozo a la vida de aquellos a quienes los líderes capacitan.

Es desde este punto de vista de de Pree, que líder influye directamente en la cultura organización según sus palabras, que deducimos que no solo influye en ella, sino que, es quien la debe declarar, difundir y lograr que la misma sea aceptada. (P.106)

Karl Albrecht,(1996) el líder debe asumir cuatro roles críticos: Ser un visionario, que crea significado elaborando la visión, la misión y la dirección que definen el núcleo de la empresa; desarrollando, elaborando e interpretando continuamente éste significado para las personas de la organización.

Ser un creador de equipos, que ubique a las personas correctas en los lugares correctos del equipo de liderazgo de nivel superior, que las una en un núcleo de defensa de la causa común, capitaliza sus fuerzas y recursos individuales, y que las desarrolle Continuamente como equipo y como líderes individuales capaces de realizar lo que se les encarga.

En una organización con liderazgo débil, las viejas adicciones comienzan a resurgir, con conductas egoístas, de autoprotección, que desplazan las de cooperación, generosidad, camaradería y altruismo. La gente se aparta de la empresa como fuente de significado y satisfacción personales, y se vuelca hacia adentro, a su propio interés. En las etapas avanzadas del liderazgo disfuncional puede haber incluso un aumento de conducta deshonestas, no ética, a medida que los individuos abandonan sus conexiones personales con la cultura de la empresa.

Funciona efectivamente como equipo, y espera que los líderes de todos los niveles también sean creadores de equipos. Con cada una de sus palabras y hechos, demuestra que la idea de visión - misión es el camino al éxito, y con su conducta simbolizan la visión y los valores que tiene detrás. Además, pone de manifiesto su disposición y capacidad para afrontar los difíciles problemas que surgen a medida que la empresa se despliega hacia su visión del éxito.

Este es entonces el verdadero desafío estratégico. El poder del concepto de causa común se hace real cuando la empresa lleva con mano firme el timón. Crear el concepto de causa común y ayudar a las personas a vivirlo es mucho más que un ejercicio intelectual. quiere que los líderes de la empresa desplieguen la estrategia, que construyan la infraestructura para llevarla a cabo, y que den soporte a la evolución de una cultura sana.

2.9.8 Estilos de Liderazgo

(prado, 1998). Los siguientes tipos de líder responden al enfoque que lo presenta ejerciendo autoridad y participando de la decisión.

El líder autocrático: Un líder autocrático delega escasa autoridad en sus subordinados. Espera de ellos que cumplan sus órdenes, y la medida de participación que les quepa en la resolución de problemas está limitada esencialmente a informar de éstos al líder. El subordinado que trabaja para este tipo de líder debe ejecutar las instrucciones, quizá sin discutirlos. El líder utiliza su autoridad para definir y ejecutar la misión.

El líder paternalista: También llamado "Seudo Autoritario" por ser una forma encubierta del autocrático. Este líder es el centro focal del grupo. Abre la participación, pero él es quien formula los objetivos, toma las decisiones y distribuye los trabajos.

La diferencia con el estilo autocrático está dada en la forma de ejercer el poder. Es más tolerante, trata de que no haya conflictos, e intenta por todos los medios que el grupo conviva en un ambiente tranquilo.

El líder participativo: El líder participativo, también conocido como democrático, promueve el compromiso de sus subordinados en el proceso de decisión. El centro focal de este tipo de liderazgo está en el grupo y no en el sujeto "líder"; y la productividad estará relacionada con los objetivos grupales y no con los del líder.

El líder de laissez-faire: El líder de laissez-faire, también llamado líder permisivo, delega considerable autoridad en sus subordinados. Espera de ellos que definan gran parte de las misiones que se ejecutarán, pero está siempre preparado para suministrar orientación general. Este tipo de líder no abdica su responsabilidad ni ofrece instrucciones muy detalladas, sino que adopta un enfoque intermedio, en virtud del cual ofrece instrucciones generales y asesoramiento. El líder de laissez-faire se distingue del líder participativo en que delega en sus subordinados la autoridad necesaria para adoptar la mayoría de las decisiones, mientras que el líder participativo conserva esa autoridad.

(Mendoza y Lorbes 2008), Clasificación de los tipos de liderazgo y distingue tres tipos, que se refieren a otras tantas formas de autoridad:

1. El líder carismático, al que sus seguidores le atribuyen. Condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes;
2. El líder tradicional, que hereda el poder, ya sea por la costumbre de que ocupe un cargo destacado o porque pertenece a un grupo familiar que ha ostentado el poder desde hace mucho tiempo;
3. Y el líder legal, que asciende al poder por los métodos oficiales, ya sean las elecciones o votaciones, o porque demuestra su calidad de experto sobre los demás. Esta figura se reconoce comúnmente en el campo de la política y de la empresa privada.

La visión en la sociología contemporánea subraya la importancia del papel que desempeña el poder que se le otorga y que ejerce el líder, o jefe, sobre los subordinados. También se plantea interrogantes sobre cuál es la estructura que favorece a una persona situarse en posiciones superiores a los demás, cuál es la naturaleza de la legitimidad que obtiene el líder y de dónde proviene. (P.132)

2.10 Dimensiones sociales en la estructura organizacional

(Stoner, 1996) Una organización es un patrón de relaciones, muchas relaciones simultáneas, entrelazadas, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes.

Estas metas son producto de los procesos para tomar decisiones que le presentamos a usted con el nombre de planificación. Las metas que los administradores desarrollan en razón de la planificación suelen ser ambiciosas, de largo alcance y sin final fijo. Los gerentes quieren estar seguros de que sus organizaciones podrán aguantar mucho tiempo.

Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización. El proceso gerencial de la organización implica tomar decisiones para crear este tipo de marco, de tal manera que las organizaciones puedan durar desde el presente hasta bien entrado el futuro (p.344).

2.11 Toma de decisiones en la estructura organizativa

(Stoner, 1996). Organizar es un proceso gerencial permanente, las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización no están siempre al nivel que los gerentes querrían.

Sea que constituyen una organización nueva, que juegan con una organización existente o que cambian radicalmente el patrón de las relaciones. (p.206).

(Franklin, 1998). El diseño organizacional constituye una de las prioridades de la administración, pues define cómo funcionará la organización y cómo se aplicarán y distribuirán sus recursos. El diseño organizacional contribuye de cuatro maneras diferentes a la organización; es decir, procura atender cuatro requisitos fundamentales.

Como estructura básica a través de la división del trabajo organizacional y la asignación de los recursos empresariales para que el sistema pueda funcionar integrada y satisfactoriamente. La estructura básica define cómo se dividirá la tarea de la empresa (a través de la especialización vertical, llamada jerarquía, y de la especialización horizontal llamada departamentalización), así como el formato organizacional más adecuado al negocio de la empresa.

En consecuencia, la estructura básica se refiere a los aspectos estáticos de la organización y corresponde a una radiografía del cuerpo organizacional donde están representados los órganos y partes que componen la organización (o tareas funcionales; producción, mercadeo, recursos humanos, finanzas).

Como mecanismo de operación: para indicar a los miembros de la empresa lo que deben (y lo que no deben) hacer, por medio de descripciones de cargos, procedimientos y rutinas de trabajo, normas y reglamentos internos, estándares de desempeño, sistemas de evaluación de desempeño, etc. De esta manera, el mecanismo de operación se basa en la existencia de normas, reglas y reglamentos, y define los aspectos dinámicos de la organización y se refleja a través de los manuales de la organización o de las rutinas y procedimientos organizacionales.

Esto significa una inversión de valores. El énfasis en los medios y comportamientos estandarizados cede su lugar a un fuerte énfasis en los objetivos y en las metas que deben cumplirse. Llámese a esto administración por objetivos, participativa, o participación en los resultados, lo importante es que cada vez más las personas tienen mayor libertad para escoger los medios necesarios que permitan alcanzar los fines deseados, así como los incentivos y las recompensas que sirven de motivación personal para lograr y superar metas y resultados.

La remuneración variable está detrás de esta fuerte tendencia para transformar a las personas en empresarios internos de la organización que vistan la camiseta de la empresa y se dediquen en cuerpo y alma como verdaderos dueños del negocio.

El resultado ha sido la transformación de los objetivos organizacionales en objetivos individuales de las personas involucradas.

Como mecanismo de decisión: establece el proceso de toma de decisiones para encontrar consonancia entre los objetivos globales de la organización y los objetivos específicos de cada uno de los órganos o equipos que la componen. Este mecanismo define el poder de tomar decisiones dentro de la organización, y la autoridad que de allí se deriva.

Como mecanismo de coordinación entre las partes: define cómo debe armonizar e integrar la organización sus diferentes partes, en función de la división del trabajo organizacional. Mientras la estructura básica divide el trabajo y diferencia las partes, el mecanismo de coordinación integra y da coherencia al todo.

(Coulter, 2010). Es la búsqueda de la integración para compensar la diferenciación de la tarea organizacional, el mecanismo de coordinación es un medio de aglutinar y unir las diversas partes de la organización, para lograr la integración y la sinergia como un todo.

Sin embargo, en la actualidad existe una fuerte tendencia a descentralizar la coordinación organizacional y sustituir los mecanismos tradicionales de integración por una focalización en el cliente interno, para concebir cada cargo y cada persona de la organización como el eslabón de una cadena de valor en que cada cual tiene un proveedor (en sentido ascendente) y un cliente (en sentido descendente). (p.206)

2.12 Principios del diseño organizacional

(Chiavenato, 2001) El diseño organizacional debe reunir y compatibilizar cuatro características principales: diferenciación, formalización, centralización e integración.

En las diversas empresas, cada una de estas características varía enormemente originando diseños organizacionales heterogéneos, razón por la cual no existen dos empresas con diseños iguales. Veamos cada una de estas características del diseño organizacional, recordando siempre que ellas interactúan entre sí y que son interdependientes.

2.12.1 Diferenciación

(Chiavenato, 2009). Cuanto mayor sea la complejidad de las actividades requeridas por el ambiente externo y cuanto mayor sea la diversidad de las tareas ejecutadas, mayor deberá ser la diferenciación interna de la organización. Esto significa que cuanto mayor sea la variedad de clientes y consumidores y cuanto mayor sea la variedad de productos y servicios, mayor será la diferenciación existente en la organización.

La diferenciación es la responsable de la complejidad organizacional, pues muchos niveles jerárquicos y departamentos diferentes exigen esquemas de integración y enlace para coordinar el funcionamiento y obtener la armonía en la totalidad, lo cual impone esquemas adicionales que acarrearán costos para la organización.

La tendencia moderna se orienta más hacia la generalización que hacia la especialización, más hacia equipos integrados y transitorios de trabajo que hacia órganos definitivos y separados, más a juntar que a separar. El enfoque sistémico subyace tras esta fuerte tendencia de aglutinación.

2.12.2 Formalización

Se refiere a la existencia de reglas y reglamentos que prescriben cómo, cuándo y por qué se ejecutan las tareas. La formalización es el grado en que las reglas y reglamentos se definen explícitamente para gobernar el comportamiento de los miembros de la empresa.

El carácter formal impone cierto ritual dentro de la organización. Cuanto mayor sea la formalización, mayor es la existencia de normas de conducta, rutinas y procedimientos, formularios y documentos, con el fin de comprobar las actividades, métodos y procesos rígidos para acatar la legislación vigente, archivos para guardar información escrita, certificados, firmas reconocidas y demás.

El objetivo es documentar, registrar y comprobar a través de papeles que pueden ser archivados y guardados durante años. Cuanto mayor sea la formalización, más burocrática, mecanicista, cerrada, rutinaria, definida y programada se torna la empresa.

La formalización sirve para reducir la variabilidad humana, impone rigidez y obediencia y elimina la libertad personal, para asegurar que las cosas se ejecuten exactamente de acuerdo con lo previsto. Sin embargo, la tendencia moderna se orienta más hacia la confianza en las personas que hacia el énfasis en reglas y reglamentos de la organización, hacia la desburocratización y desregulación, y hacia la libertad y participación de las personas, que hacia la imposición de reglas y reglamentos.

2.12.3 Centralización

Se refiere a la localización y distribución de la autoridad para tomar decisiones. La centralización implica concentración de las decisiones en la cima de la organización, es decir, en el nivel institucional, con poca o ninguna delegación en el nivel intermedio. En la centralización, todas las decisiones deben ser llevadas hacia la cúpula, para que ésta apruebe o decida.

El dirigente debe asumir todas las decisiones dentro de la organización, incluso sus numerosos detalles. Cuanto mayor sea la centralización más autoridad se concentra en el nivel más elevado de la jerarquía. La dependencia y el sometimiento son totales y los niveles intermedio y operacional se vuelven meros repetidores de las decisiones tomadas en la cúpula.

2.12.4 Integración

Se refiere a los medios de coordinación y enlace de las partes de la organización. Cuanto mayor sea la diferenciación, más heterogénea es la estructura de la empresa y mayor la necesidad de coordinar las diferentes partes de la organización, con el fin de obtener un funcionamiento coherente, armónico y sinérgico.

La división del trabajo provocada por la diferenciación fragmenta las grandes tareas en partes menores. Para evitar la dispersión, debe haber alguna interrelación e interconexión

2.12.5 División de trabajo

En la actualidad se usa el termino división del trabajo en lugar de división de la mano de obra, con lo que se refleja el hecho de que todas las tareas de la organización desde la producción hasta la administración se pueden subdividir. (p.215).

(Stoner, 1996) la división del trabajo crea tareas que se pueden aprender y realizar con relativa velocidad. Por consiguiente, fomenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo. Además, como crea una serie de trabajos, las personas pueden elegir puestos, o ser asignadas a aquellos, que se ciñan a sus talentos e intereses (p.346).

2.12.6 Departamentalización

(Stoner, 1996) Los gerentes, con objeto de seguir la pista de esta compleja maraña de relaciones formales de una organización, suelen preparar un organigrama que describe la forma en que se divide el trabajo. En un organigrama, los cuadros representan la agrupación lógica de las actividades laborales que llamamos departamentos.

La departamentalización es resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a qué actividades laborales, una vez que han sido divididas en tareas, se pueden relacionar en grupos "parecidos". Como puede suponer, existen muchas variedades de trabajos y departamentos en las organizaciones y los trabajos y departamentos de una organización serán diferentes que los de otras.

2.12.7 Jerarquía

Desde los primeros días de la industrialización, los gerentes se preocuparon por la cantidad de personas y departamentos que se podían manejar con eficacia. Esta interrogante pertenece al tramo de control administrativo (con frecuencia llamado tramo de control o tramo de administración).

El tramo de control administrativo significa la cantidad de personas y departamentos que dependen, directamente, de un gerente específico. Cuando se ha dividido el trabajo, creado departamentos y elegido el tramo de control, los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando.

El resultado de estas decisiones es un patrón de diversos estratos que se conoce como jerarquía. En la cima de la jerarquía de la organización se encuentra el director (o directores) de mayor rango, responsable de las operaciones de toda la organización. Por regla general, estos directores se conocen como director general (DG), presidente o Director Ejecutivo. Otros gerentes, de menor rango, se ubican en los diversos niveles de la organización. (p.348).

2.12.7 Coordinación

(Stoner, 1996) La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación, la gente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización.

El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realizan. Cuando estas tareas requieren que exista comunicación entre unidades, o se pueden beneficiar con ella, entonces es recomendable un mayor grado de coordinación. (p.351).

2.13 Control administrativo

(Chiavenato, 2009) Existen distintos planteamientos sobre el control administrativo, se examinarán algunas de estas definiciones en el siguiente capítulo. El control es una de las etapas que forman el proceso administrativo, en el cual se puede tener una información más precisa de lo que sucede.

El control es la cuarta función administrativa y es posterior a la planeación, la organización y la dirección. Generalmente se sitúa como la función administrativa que se desarrolla después de la ejecución de los trabajos.

El control se encarga de conservar las actividades realizadas dentro de los objetivos creados con anterioridad, además esta última etapa asegura que los procesos se realicen de manera correcta y que las decisiones tomadas concuerden con la planificación y las metas de la organización en cuestión.

El control garantiza que las tareas se completen de la manera esperada y su efectividad se determina si se sabe que tanto ayudan a los empleados y a los gerentes a alcanzar los objetivos. (p.56).

(Robbins, 2010) El control es el proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral. Todos los gerentes deberían controlar, aun cuando piensen que sus unidades están trabajando según lo planeado (p. 398). El control es importante porque protege a la organización y sus recursos supervisando el logro eficiente de las metas organizacionales.

El control es parte fundamental del concepto total de administración, en esta función se logra precisar si lo que se realiza se ajusta a los que se planea y en caso de alguna desviación se identifica el actor responsable y se corrigen los errores detectados.

Control es determinar lo que se está haciendo, esto es, evaluar el desempeño y, si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que el desempeño este de acuerdo con los planes.

El control incluye la vigilancia activa de una operación para mantenerla dentro de los límites definidos y tiene carácter también de vigilancia en las otras tres funciones fundamentales de la administración. Ayuda a asegurar que lo que se ha planeado se ejecute.

El control permite la comparación y supervisión de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se realice de acuerdo a los planes de la empresa y dentro de los límites de la estructura organizacional. (p.535).

(Stoner, 1996) El control debe evaluar todas las actividades que se proyecten en la organización. El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades se ajusten a las actividades proyectadas: de hecho, el control está más generalizado que la planeación.

El control sirve a los gerentes para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección. Una parte esencial del proceso de control consiste en tomar las medidas correctivas que se requieren. (p.610).

2.13.1 Base del control

(Terry, 1980). El control administrativo como anteriormente se mencionó, comprende distintas actividades que facilitan alcanzar las metas y objetivos de la organización. planear y organizar, hacer, evaluar, mejorar. El control está formado por un mecanismo que descubre y corrige las variaciones importantes entre los resultados obtenidos y las actividades planeadas. (p.535).

(Luna, 2015). El control es un proceso de seguimiento. Los objetivos son los programas que desea lograr la empresa, los que facilitaran alcanzar la meta de esta. Lo que hace necesaria la planificación y organización para fijar que debe hacerse y como.

El hacer es poner en práctica el cómo se planifico y organizo la consecución de los objetivos. De este hacer se desprende una información que proporciona detalles sobre lo que se está realizando, o sea, ella va a esclarecer cuales son los hechos reales. Esta información debe ser clara, practica y actualizada al evaluar.

El evaluar no es más que la interpretación y comparación de la información obtenida en los objetivos trazados, se pueden tomar decisiones acerca de qué medidas deben ser necesarias tomar.

La mejora es la puesta en práctica de las medidas que resolverán las desviaciones que hacen perder el equilibrio al sistema. (p.6)

(Chiavenato, 1993). La importancia del control radica en evaluar y corregir el desempeño de las actividades para comprobar que las metas de la organización se ejecuten correctamente.

El control es importante en la medida en que asegura que lo que fue planeado, organizado y dirigido alcanza los objetivos pretendidos. Es una garantía de que las actividades fueron ejecutadas de acuerdo con los planes, esquemas y ordenes transmitidas. (p.57)

(Robbins y Coulter, 2010). Aunque el mejor de los planes este correctamente estructurado siempre habrá desviación, ningún plan es perfecto. El control es importante porque ayuda a los gerentes a saber si se están cumpliendo las metas organizacionales, y de no ser así, las razones por las que no se están cumpliendo, el control es importante es el otorgamiento de facultades de decisión a los empleados. Muchos gerentes se niegan a facultar a sus empleados porque temen que algo salga mal y se les responsabilice por ello.

Pero un sistema efectivo de control puede proporcionar información y retroalimentación sobre el desempeño de los empleados y minimizar el riesgo de problemas potenciales. (p.399).

Stoner (1996): Una de las razones por las que se requiere el control, es porque el mejor de los planes puede desviar. Sin embargo, el control también sirve a los gerentes para vigilar los cambios del ambiente, así como sus repercusiones en el avance de la organización. Dado el ritmo del cambio del ambiente de las organizaciones registrado en años recientes, este aspecto del control ha adquirido cada vez más importancia. (p.612).

(Davis, 1975) El control da facultad de decisión porque otorga información y retroalimentación del desempeño de las labores de los empleados, debido al entorno actual de las organizaciones se deben de poner en práctica acciones adecuadas que permitan preservarlos y a su vez la información y la estructura de la organización. (p.406).

2.13.2 Principios del control administrativo

(Chiavenato, 1993). Existen cuatro principios básicos de control administrativo,

1. Principio del objetivo: El control debe contribuir para alcanzar los objetivos mediante la indicación de los errores o fallas en tiempo útil para permitir la acción correctiva oportuna. Todas las funciones administrativas se proponen alcanzar los objetivos empresariales. sin embargo, el control debe proporcionar las debidas correcciones para que no haya desvíos en relación con los objetivos.
2. Principio de la definición de los estándares: El control debe basarse en estándares bien definidos. Generalmente se definen en la planeación, o sea antes de la ejecución de los trabajos y deben de forma clara, servir de criterio para el futuro desempeño.
3. Principio de la excepción: Este principio fue formulado por Taylor, quien sostenía que la atención del administrador no debe detenerse demasiado sobre las cosas que andan bien. El administrador necesita poner atención en las cosas que andan mal, o sea en las excepciones. Este principio afirma que el control debe concentrarse en las situaciones excepcionales, esto es sobre los desvíos más importantes y no sobre las situaciones normales.
4. Principio de la acción: El control solamente se justifica cuando proporciona acción correctiva sobre los desvíos o fallas señaladas.

(p.60).

2.13.3 El control y sus clasificaciones

(Chiavenato, 2001). El control está presente, en mayor o menor grado, en casi todas las formas de acción empresarial. Los administradores pasan buena parte de su tiempo observando, revisando y evaluando el desempeño de las personas, de los métodos y procesos, máquinas y equipos, materias primas, productos y servicios, en todos los tres niveles de la organización de la empresa.

Por otra parte, se describirá cuáles son los niveles de control y donde se elaboran cada uno de ellos. Estrategias, Políticas y directrices (elaborada en el nivel institucional), los planes tácticos (elaborado en el nivel intermedio), y los operacionales (elaborados en el nivel operacional) los tres niveles de control están interconectado y entre lazados íntimamente

Con respecto a los niveles de la gestión empresarial como es el institucional es donde se conforma el máximo nivel de la organización aquí se toman las decisiones y las estrategias, en el nivel intermedio es la alta dirección y los administradores de primera línea, y por último en el nivel táctico este es el encargado de un área en específico. En lo que es la práctica estos tres niveles no existe una deserción entre ellos. (p.348).

2.13.3.1 Control estratégico

(Chiavenato, 2001). En esta fase del proceso administrativo permite medir y evaluar el desempeño de una institución donde se controla y valora las actividades para poder verificar que los planes se estén cumpliendo.

El control estratégico, también llamado control organizacional, es tratado en el nivel institucional de la empresa y se refiere a los aspectos globales que cobijan a la empresa como un todo es decir que toda empresa que aplica este proceso busca alcanzar los siguientes objetivos de Incentivar y motivar a los recursos humano, para que estos puedan cooperar efectivamente a alcanzar los objetivos.

De esta misma manera es de suma importancia saber que existen procesos para la implementación de esta estrategia, como son la definición y establecimiento de los objetivos aquí se fijan cuáles son los logros que la empresa quiere alcanzar después de eso se miden y se evalúan los resultados y por último la aplicación de acciones correctivas donde esta busca causas y razones por las cuales no se pudieron cumplir los objetivos y dar respuesta a como corregir el problema. (p.349)

2.13.3.2 Control táctico

En esta otra fase del proceso administrativo de igual manera mide y evalúa el desempeño de la institución dado en el nivel intermedio como un control gerencial donde el tiempo es en el mediano plazo según Candiani (2016)

Está enfocado en lograr que cada subordinado se comporte de la forma en que esa organización defina la palabra adecuadamente, asumiendo que cada persona se le ha dicho de forma clara que hacer y, si resulta necesario, como hacerlo esta acción directiva observa que no existe inacción o error evitable por las limitaciones de conocimientos, entrenamiento, experiencia o inteligencia (p.19).

Los planes específicos de esta fase es el control presupuestal es el que compara las cifras obtenidas de las finanzas de la empresa que calculan desviaciones variaciones, luego están los cumplimientos de metas, establecimiento de estándares y cumplimiento de programas

2.13.3.3 Control operacional

El siguiente punto trata la importancia de los controles operacionales ya que todas las instituciones o empresas tienen que tener una buena gestión en lo que es salud y seguridad en el trabajo en este tipo de control busca identificar operaciones y actividades donde reflejan la necesidad de aplicar medidas de control.

Por otra parte, estos controles abarcan actividades internas y externas de la organización, dependerá de la identificación de peligros y valoración de riesgos, Si los controles operacionales definidos, no están siendo efectivos en la gestión de seguridad, medio ambiente y salud, es la oportunidad para redefinirlos para una mejora continua dentro de nuestro Sistema de Gestión

2.13.4 Fases del control administrativo

Estos procesos son de mucha ayuda para liberar tiempo y recursos por que nos conlleva a una mejor coordinación distribuyendo las tareas para ser más eficiente como empresa o institución.

Jara (2009) Es la fase a través del cual se evalúan los resultados obtenidos en relación con lo planeado esto quiere decir que mide y corrige el desempeño de los subordinados para poder alcanzar los objetivos de la empresa. (p.11)

2.13.5 Establecimiento de estándares del desempeño

Chiavenato (2001) Los patrones representan el desempeño deseado. Pueden ser tangibles o intangibles vagos o específicos, pero siempre relacionados con el resultado que se desea alcanzar. Los patrones son normas que proporcionan la comprensión de aquello que debe hacerse. (p.352)

Es decir que es una de las formas más sencillas para medir porque se realiza por medio de la observación de esta manera nos damos cuentas si las actividades son realizadas de acuerdo a lo establecido.

2.13.6 Evaluación del desempeño

Esta es otra forma de medir el control, ya que nos permite solucionar las tareas de los recursos humanos conducta profesional, las competencias, el rendimiento y la productividad. Chiavenato (2001) la evaluación del desempeño exige una definición exacta de lo que se pretende medir.

En caso contrario, el proceso caerá en errores y confusiones. El sistema de control depende de la información inmediata respecto al desempeño y a la unidad de medida y evaluación debe de estar de acuerdo con un patrón determinado (p.353).

2.13.7 Acción correctiva

Esta es la cuarta etapa del control que busca la corregir el desempeño. Chiavenato (2001) La acción correctiva es la función básica del control por la cual se aplican las medidas necesarias para eliminar las variaciones significativas entre el desempeño real y desempeño planeado.

El propósito de la acción remedial consiste en corregir las desviaciones observadas en relación con el patrón y reducirlas o eliminarlas (p.385)

Es decir que la acción correctiva es una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado, es una manera de proceder a que no vuelva a ocurrir esta identifica las causas de lo ocurrido y genera acciones y cambios necesarios para que no se repita asimismo poder evaluar que estas acciones son eficaces.

2.13.8 Sistema de control

Martínez M. y Alvarez R. (2006): El control es una herramienta del administrador que se usa con el fin de garantizar que el desempeño real se ajuste a planes y metas que persiguen la organización. (p.9).

El control, se encarga de evaluar las diferentes actividades que se realizan y determina si se están realizando de forma adecuada y si no es así, busca la forma de corregirlas desviaciones en el menor tiempo posible (p.9). Por lo tanto, el control también nos ayuda a realizar las tareas dentro del tiempo establecido y así medir el desempeño y el resultado que se obtuvo.

Pinell H. y Ramos S, (2009) indican que, los sistemas de control están diseñados para medir el progreso hacia el desempeño planeado y, de ser necesario, para aplicar medidas correctivas que garanticen que el trabajo de los empleados sea acorde con los objetivos de los agentes. Por lo tanto vemos la función principal es corregir y direccionar el trabajo hacia los objetivos que persigue la institución. Los sistemas de control detectan y corrigen variaciones o discrepancias significativas en los resultados que se obtienen a partir de actividades planeadas. (p.12)

Por consiguiente, con lo antes dicho hemos logrado demostrar que el control es de mucha importancia ya que es una variable que permite medir la operatividad con la que se desempeñan las funciones de la institución actuando como herramienta correctiva a las desviaciones y discrepancias en los resultados que se generan de las tareas asignadas para el cumplimiento de sus objetivos a alcanzar.

2.14 Toma de decisiones

Koontz (2012) La toma de decisiones es el núcleo de la planeación, y se define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas. No puede decirse que exista un plan a menos que se haya tomado una decisión: que se hayan comprometido los recursos, la dirección o la reputación; hasta ese momento sólo existen estudios de planeación y análisis.

Algunas veces los gerentes consideran que la toma de decisiones es su principal tarea, pues constantemente deciden qué hacer, quién debe hacerlo y cuándo, dónde, e incluso, cómo se ha de hacer; sin embargo, la toma de decisiones es sólo un paso en el sistema de planeación.

Así, incluso cuando se actúa rápido y sin pensarlo mucho, o cuando una acción tiene influencia sólo unos minutos, la planeación está presente: es parte de la vida diaria de todos.

Raras veces puede juzgarse un curso de acción aislado, porque virtualmente cada decisión debe orientarse hacia otros planes.

Las personas que actúan o deciden con racionalidad intentan alcanzar una meta que no puede lograrse sin acción; deben entender claramente los cursos de acción mediante los cuales se pretende llegar a una meta en las circunstancias y limitaciones existentes, así como reunir la información y capacidad para analizar y evaluar alternativas a la luz de la meta buscada, y, por último, tener el deseo de llegar a la mejor solución al seleccionar la alternativa que satisfaga el logro de la meta de la manera más efectiva.

En raras ocasiones las personas logran una racionalidad total, sobre todo en la administración porque:

1. Como nadie puede decidir e influir en el pasado, las decisiones deben aplicarse hacia el futuro, y éste casi siempre supone incertidumbres.
2. Es difícil identificar todas las alternativas posibles para llegar a una meta, en especial cuando la decisión supone hacer algo completamente nuevo.
3. Casi nunca pueden analizarse todas las alternativas, incluso con las técnicas analíticas y computadoras disponibles (p.151)

Koontz (2012) Al comparar los planes alternativos para alcanzar un objetivo es probable que las personas piensen sólo en factores cuantitativos, es decir, aquéllos que pueden medirse en términos numéricos, como el tiempo o los varios costos fijos y operativos; nadie cuestionaría la importancia de este tipo de análisis, pero el éxito del proyecto estaría en riesgo si se ignoraran los factores intangibles o cualitativos, que son aquellos difíciles de medir numéricamente, como la calidad de las relaciones laborales, el riesgo de cambios tecnológicos o el clima político internacional.

Hay numerosos casos en los que un excelente plan cuantitativo fue arruinado por una guerra imprevista, un buen plan de marketing vuelto inoperante por una prolongada huelga de transportistas o un razonable plan de préstamos entorpecido por una recesión económica.

Estos ejemplos señalan la importancia de prestar atención a los factores cuantitativos y cualitativos cuando se comparan alternativas. Para evaluar y comparar los factores intangibles de un problema de planeación tomar decisiones los gerentes deben primero identificar dichos factores, después, determinar si se les puede asignar una medida cuantitativa razonable; de no ser así, deben averiguar lo más que puedan sobre los factores: calificarlos en términos de su importancia, comparar su influencia probable en el resultado con la de los factores cuantitativos y luego llegar a una decisión, la cual puede dar un peso predominante a un solo intangible (p.156).

Koontz (2012) Casi todas las decisiones se toman en un ambiente de incertidumbre; sin embargo, su grado variará entre la certidumbre relativa y la gran incertidumbre. Tomar decisiones supone ciertos riesgos.

En una situación con certidumbre, las personas están razonablemente seguras de lo que ocurrirá cuando tomen una decisión; asimismo, la información está disponible y se considera confiable, además de que se conocen las relaciones de causa y efecto que le subyacen.

En cambio, en una situación de incertidumbre las personas sólo tienen una escasa base de datos, no saben si los datos son confiables y están inseguros sobre si la situación puede cambiar o no, además de que no pueden evaluar las interacciones de sus diferentes variables.

Por ejemplo, una compañía que decide extender su operación a un país que no le es familiar, sabe, por tanto, muy poco sobre la cultura, leyes, ambiente económico y política de éste, más incertidumbre tendrá aún respecto a uno cuya situación política sea tan volátil que incluso los expertos no puedan anticipar un posible cambio de gobierno.

En una situación con riesgos la información real puede existir, aunque incompleta. Prácticamente cada decisión se basa en la interacción de diversas variables importantes, muchas de las cuales tienen un elemento de incertidumbre, aunque, quizá, un grado relativamente alto de probabilidad.

Así, la determinación de lanzar un nuevo producto podría depender de una cantidad de variables decisivas: el costo de introducirlo y producirlo, la inversión de capital que se requerirá, el precio que se le pueda fijar, el tamaño del mercado potencial y la participación del mercado total que representará (p.163).

2.15 Estructura organizacional con enfoque competitivo

Barbosa (2013): La relación implica que cuando la organización toma la decisión de hacer un cambio en sus estrategias, simultáneamente debe considerar cual estructura necesitara para apoyar su implementación. Alinear las estrategias con la estructura es una ventaja competitiva que se traduce en rendimientos superiores al promedio (p.6).

El objetivo principal de la estrategia es asegurar la supervivencia y la prosperidad de la organización a largo plazo. Las estrategias son utilizadas para aprovechar oportunidades que se presenten en el entorno de la organización, hacer frente a las amenazas del entorno, por ejemplo, para neutralizar o eliminar las fortalezas o estrategias de la competencia, para aprovechar o reforzar las fortalezas o ventajas de la empresa para neutralizar o eliminar las debilidades de la empresa.

2.16 Estructuras organizativas ágiles

Aghina (2015) Es una red de equipos en una cultura centrada en las personas que funciona en ciclos rápidos de aprendizaje y toma de decisiones facilitados por la

tecnología, donde el principio-guía es un fuerte propósito compartido para crear valor junto a todas sus partes interesadas.

En este modelo operativo ágil, es posible reconfigurar estrategias, estructuras, procesos, personas y tecnologías con rapidez y eficiencia para captar oportunidades de crear y preservar valor.

De esta manera, una organización ágil aporta velocidad y adaptabilidad a la estabilidad, creando una fuente vital de ventajas competitivas en condiciones VUCA (volátiles, inciertas, complejas y ambiguas).

El primer principio: el enfoque a cliente: El primer principio de las organizaciones ágiles es el enfoque a cliente. Llama la atención que cuando preguntas acerca de este tipo de enfoque, todos los responsables de las empresas dicen estar alineadísimos con sus clientes. Muchos confunden el trabajar en algo para algún cliente con tener una verdadera orientación a sus necesidades.

El sistema organizativo, la arquitectura organizativa, tiene que ser compatible con ello, y los sistemas verticales departamentales nunca lo serán, por mucho que lo intentemos. Si lo intentas, te aseguro que perderás mucha energía en ello y cuando dejes de aplicar esa presión todo volverá al mismo punto.

Para consolidar el enfoque al cliente, el concepto más importante a entender es que el proceso de venta es cosa de todos. Uno de los objetivos de las organizaciones ágiles es conseguir que los clientes nos compren, en lugar de venderles de forma activa.

Esto solo lo conseguiremos si todas y cada una de las personas de la organización priorizan la satisfacción del cliente por encima de los indicadores, de los bonus, de los objetivos departamentales y de lo que diga el jefe. Sin ello, simplemente la transformación es imposible. (Sergi Mussons)

El segundo principio: el propósito evolutivo El propósito evolutivo es la base de las organizaciones, concepto nacido del libro Reinventar las organizaciones, y de su autor Frederic Laloux. El concepto de las organizaciones conscientes también es muy compatible con ello.

En el siglo XX la mayoría de las empresas no tenían un propósito, una razón de ser, más allá de la de ganar dinero. En la década de los años 60, el estadounidense Milton Friedman, quien fue premio Nobel de economía en 1976, promovía la idea de que el único objetivo importante de cualquier empresa era la de hacer ganar dinero a sus accionistas, el resto carecía de importancia.

Es evidente que la idea arraigó fuertemente en todos los sectores, porque parece que hoy en día la mayoría de gerentes y directores generales no solo trabajan enfocados a maximizar el resultado, sino que la mayoría del tiempo lo hacen pensando exclusivamente en el corto plazo. Esta es una conducta que además se refuerza con la entrada en escena de los bonus e incentivos sobre los resultados. (Frederic Laloux.)

La organización Gallup explica que, para la mayoría de los profesionales, el propósito es cada vez un argumento más importante a la hora de escoger empresa. Cuando un ingeniero, un técnico, un directivo o incluso un operario, tiene la oportunidad de seleccionar la empresa donde va a trabajar, el propósito es un elemento cada vez más importante.

Me parece acertado el modo en que Simón Sinek, en su libro *La clave es el Porqué*, explica la importancia del propósito en una empresa. Lo hace a través del concepto del círculo de oro: se trata de tres círculos concéntricos que van de dentro hacia fuera. En el primer círculo, en la parte central, se encuentra el por qué existe esa empresa.

En el siguiente círculo se halla el cómo, y al final, en el último círculo, el qué la teoría de Sinek dice que la raíz, la causa original de toda empresa, es su porqué: ¿por qué existe nuestra organización? ¿Qué persigue? ¿Qué quiere conseguir? Como consecuencia de ese porqué aparece el cómo: ¿cómo lo haremos para poder ser así? Y, finalmente, la consecuencia de ese cómo es el qué. Este último son cifras, números, indicadores, etc.

Muchas empresas se enfocan al qué, y para llegar a él crean un cómo (y le llaman plan estratégico). Pero resulta que muchas personas, escuchando el titular (el qué) y el camino a seguir (el cómo) perciben que no les importan lo más mínimo. Son profesionales que se dedican a su oficio, pero no sienten nada cuando piensan en su empresa y ese plan que persigue.

Solo por qué puede conectar con las emociones y crear pasión en las personas que trabajan en la organización. (Sineck)

No obstante, existen empresas que son una herramienta para conseguir algo, un propósito u objetivo vital y de suma importancia para su fundador o fundadores, y además ganan dinero. Este es el orden correcto. La empresa es el medio, no el fin.

La empresa es un sistema legal que permitirá reunir un equipo de personas capaces de conseguir algo realmente grande, ambicioso y retador para todos. Evidentemente, lo que puede ser un propósito motivador para uno puede no serlo de otro, por eso es importante comprobar el alineamiento al seleccionar a las personas que se van a incorporar al proyecto.

¿Y qué sucede cuando una empresa no tiene propósito alguno, las personas trabajan en ella solo para maximizar el dinero y el poder (léase también el currículum) que puedan conseguir, y no hay otra excusa ni razón? Pues que nos hallamos en el mejor camino para conseguir equipos mercenarios y sin ninguna lealtad, personas al servicio del mejor pagador.

2.17 Concepto de Capacitación

(Chiavenato, 2001). La capacitación es la transmisión de nuevos conocimientos a un empleado para ayudarle a realizar sus tareas diarias en un entorno de trabajo nuevo y ofrecerle toda la información necesaria sobre su puesto para que el proceso de adaptación sea rápido y certero. Es un período imprescindible para preparar a las nuevas incorporaciones que llegan a una compañía y asegurarse de que serán capaces de rendir al máximo de sus posibilidades y alcanzar los objetivos marcados.

La capacitación de un empleado puede realizarse tanto de forma presencial cómo en línea, y muchas empresas combinan ambos métodos para ofrecer una formación lo más enriquecedora y completa posible. (p.341)

Capítulo tres: Marco conceptual de gobierno corporativo

El buen gobierno corporativo está cobrando cada vez más importancia en el ámbito local e internacional, debido a su reconocimiento como un valioso medio para alcanzar mercados más confiables y eficientes. En los últimos años, se han establecido principios de adhesión voluntaria, realizado acuciosos estudios e implementado una serie de reformas legislativas, a fin de incentivar el desarrollo de buenas prácticas de gobierno corporativo.

De esta manera, se ha reconocido el impacto directo y significativo que la implementación de dichas prácticas tiene en el valor, solidez y eficiencia de las empresas, y, por tanto, en el desarrollo económico y bienestar general de los países. (Flores Konja, 2013). (p.1).

A medida que las empresas evolucionan y van adentrándose en procesos de internacionalización, las operaciones se vuelven más complejas, se diversifican los negocios y aumentan los riesgos tanto en el ámbito legal como en el de la imagen pública. Así pues, la mejor manera de asegurar el éxito y el crecimiento continuado estará en la progresiva profesionalización tanto de la gestión operativa como del gobierno corporativo. (Deloitte, 2021) (p.8).

3.1 Antecedentes

(Garzon Castrillon, 2021) El gobierno corporativo (en adelante GC), se encuentra enmarcado dentro del área de la ética empresarial. La ética empresarial es la ética aplicada al ámbito organizacional, que hace referencia a la calidad humana, a la excelencia de las personas y de sus acciones, en el marco de su trabajo en las organizaciones, y se ha convertido en un tema muy importante para las organizaciones en las últimas décadas debido a:

1. La onda de privatización que se ha generado en las últimas décadas.
2. La reforma en los fondos de pensiones y el crecimiento de los ahorros privados.
3. La ola de adquisiciones (takeover) de empresas.
4. La desregulación y la integración del mercado de capitales.

5. La crisis del este de Asia de 1998, que puso la mira en el GC en los mercados emergentes.
6. Una serie de escándalos recientes y fracasos corporativos en los Estados Unidos que crecieron pero que no surgieron durante el mercado de valores a finales de los 1990 (p.51).

El término Corporate Governance de tradición anglosajona se ha traducido al español de distintas formas, dos de las más usuales son Gobierno Corporativo y el Gobierno de la Empresa y el principal aporte de este fenómeno es la separación de roles entre los propietarios de la empresa, y quienes la manejan. Otra definición sencilla que nos puede ayudar a entender el término es el modo o manera como las empresas se organizan, se controlan y se dirigen.

Los historiadores relacionan los orígenes del GC con la aparición de la empresa moderna en los Estados Unidos específicamente con los sectores del transporte ferroviario y de las comunicaciones y que se consolida con el desarrollo de la gran empresa; en 1932 los autores Adolf Berle y Gardiner C. Means publicaron la obra *The Modern Corporation and Private Property* en la que señalan que en 1932 unas 88 de las 200 corporaciones más importantes de los Estados Unidos estaban controladas por directores y que había una ineficiente separación entre propiedad y la gestión (p.52).

El gobierno corporativo (GC) surgió hace muchos siglos, desde que el uso de la forma corporativa creó la posibilidad de conflicto entre inversores y gerentes, se remonta a cientos de años atrás hasta los años 1600, aunque no había una aplicación directa en ese momento ni un nombre específico o una ley o requisito legislativo que condujo a una aplicación del concepto en las empresas, a pesar del debate sobre este tema y la opinión generalizada de que comenzó en la década de los noventas.

Por tanto, el GC no es una práctica nueva y con el tiempo se ha convertido en un sistema justo, su aplicación se extiende al menos hasta la formación de la East India Company, la Hudson's Bay Company, Levant Company y las otras principales compañías autorizadas lanzadas en el siglo XVII.

El concepto de GC podría haberse derivado de la tesis de Adam Smith (1776) escrita hace más de trescientos años como parte de su libro titulado La riqueza de las naciones. Smith hizo referencia a posibles problemas relacionados con la ausencia de propiedad corporativa cuando planteó el problema en las sociedades anónimas de la separación del poder entre la administración y la propiedad.

Además, afirmó que no se puede esperar que un administrador del dinero de otra persona supervise las operaciones con tanto cuidado y consideración como un propietario, por lo tanto, existe la necesidad de un control de mecanismo eficiente para supervisar las operaciones que resolverá cualquier conflicto entre los administradores y los dueños.

En los EE. UU. CG apareció en Chesapeake y Ohio Canal Company, que fueron de las primeras empresas en ser organizadas en forma de corporación, y también estaban entre las primeras en requerir grandes cantidades de capital. Un comité de revisión de accionistas influyó en el desarrollo de GC y el procesamiento de la información financiera (p.54).

En 1993, el gobierno corporativo se caracterizaba como una ciencia social en rápida evolución (Wall Street Journal, 1993). La creciente orientación de los accionistas al gobierno corporativo ayuda a explicar la transición. Con las inquietudes de los inversores institucionales sobre las defensas de adquisición, la estructura de la junta y el pago ejecutivo en términos de gobierno corporativo, a partir de mediados de la década de 1980 la frase gobierno corporativo se asoció cada vez más con la preservación y promoción del valor para los accionistas (p.59)

3.2 Concepto de gobierno corporativo

Gobierno corporativo proviene del inglés “corporate governance”. Se le puede también llamar “fundamentos de la gestión corporativa” (Rivas, 2020). A menudo se traduce también como “gestión corporativa”, pero esta traducción se queda corta, ya que el término no se refiere simplemente a la gestión, sino a una gestión y un control corporativos responsables.

(Konja, 2009) El gobierno corporativo es el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas. La estructura del gobierno corporativo especifica la

distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa. El gobierno corporativo también provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño (p.4).

(International Finance Corporation - IFC, 2020) El gobierno corporativo son las estructuras y procesos para la adecuada dirección y control de las empresas, que contribuyen a la generación de valor y a su desarrollo sostenible al mejorar su performance y su acceso a las fuentes de capital (p.3).

(Norma sobre gobierno corporativo, 2013) Gobierno corporativo: Conjunto de directrices y normas que regulan las relaciones internas entre la Asamblea General, la Junta Directiva, el ejecutivo principal, las gerencias, funcionarios y empleados; así como entre la institución, el ente supervisor y el público (p.11).

(Ruiz Esparza, 2010) Es un conjunto de prácticas y controles cuyo objetivo es llevar una administración transparente y equitativa alineada con los intereses de sus accionistas, teniendo como premisa prevenir conflictos de intereses y posibles abusos, así como el menoscabo en el patrimonio de sus inversionistas (p.4).

(Martinez, 2019) El gobierno corporativo es un conjunto de prácticas y controles cuyo objetivo es llevar una administración transparente y equitativa alineada con los intereses de sus accionistas, teniendo como premisa prevenir conflictos de intereses y posibles abusos, así como el menoscabo en el patrimonio de sus inversionistas.

También se puede entender como el conjunto de relaciones mediante las cuales los grupos con interés en la empresa (accionistas y administradores) establecen y controlan la dirección estratégica y los resultados de la misma. De esta forma los mecanismos de gobierno corporativo se entienden como los métodos que establecen el orden en las empresas para asegurarse que se tomen decisiones y los intereses grupales estén representados (p.5)

(Deloitte, 2021) El gobierno corporativo es el conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa. En concreto, establece las relaciones entre la junta directiva, el consejo de administración, los accionistas y el resto de partes interesadas,

y estipula las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones sobre la compañía para la generación de valor (p.1).

(Tools, ISO Tools, 2018) El Gobierno corporativo no es más que las normas y regulaciones, en forma de principios y procedimientos, que aplican a la empresa, así como los órganos de gobierno que la estructuran (p.3).

(Rockcontent, 2019) La definición de gobierno corporativo abarca los procesos y parámetros empleados para establecer las funciones de cada colaborador en el esquema de jerarquías de una empresa, como en las instancias de gobierno.

Alcanzar el éxito a nivel empresarial depende de muchos factores. Mantener la operatividad de una empresa, posicionarse en el mercado y ante la competencia, estructurar y llevar planes de acción de manera organizada e impulsar el cumplimiento de ciertas reglas y controles, forma parte de lo que significa contar con un gobierno corporativo (p.4).

3.3 Objetivos generales del gobierno corporativo

(Rockcontent, 2019) El gobierno corporativo es un mecanismo gerencial que funciona como ente encargado de establecer y regular el cumplimiento de reglas dentro de una institución. Su propósito es el de mejorar la calidad financiera de una empresa, el logro de metas y el crecimiento de la compañía.

Se trata de un sistema que permite dirigir y controlar las empresas, de forma organizada, rigiéndose por sus principios y valores y velando por los intereses de todos los actores que forman parte de su estructura: dueños o CEOs, junta directiva, socios, proveedores, accionistas, y consumidores (p.6).

(Principios de gobierno corporativo de la OCDE, 2016) El objetivo de gobierno corporativo facilita la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios. Todo ello contribuirá a un crecimiento más sólido y al desarrollo de sociedades más inclusivas (p.7).

(Ruiz Esparza, 2010) Los beneficios de implementar un sistema de gobierno corporativo son:

1. El trato igualitario y la protección de los intereses de todos los accionistas.
2. El reconocimiento de los terceros interesados en el buen desempeño, la estabilidad y la permanencia en el tiempo de la sociedad.
3. La emisión y revelación responsable de la información, así como la transparencia en la administración.
4. Asegurar que exista la visión estratégica de la sociedad, así como la vigilancia y el efectivo desempeño de la administración.
5. El ejercicio de la responsabilidad fiduciaria del Consejo de Administración.
6. La identificación, administración, control y revelación de los riesgos a que está sujeta la sociedad.
7. La declaración de principios éticos y de responsabilidad social empresarial.
8. La prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés.
9. La revelación de hechos indebidos y la protección a los informantes.
10. El cumplimiento de las distintas regulaciones a que esté sujeta la sociedad
11. El dar certidumbre y confianza a los inversionistas y terceros interesados sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad (p.4).

(Rockcontent, 2019) Un buen gobierno corporativo debe velar porque todos los organismos que articulan una empresa funcionen de forma correcta. ¿Esto qué quiere decir? Que debe existir armonía empresarial entre la gerencia administrativa, quienes invierten en la empresa y quienes la dirigen. De manera que entre ellos fluya la buena comunicación, se involucren de lleno en los procesos financieros y puedan sacar adelante la organización.

Entre sus funciones, el gobierno corporativo debe promover los procesos legales que rigen a una empresa. Además, velar y facilitar la participación de los accionistas en la toma de decisiones, dando un trato equitativo a cada uno de ellos, independientemente del porcentaje de inversión que tengan en la empresa. El gobierno corporativo además persigue el establecimiento de responsabilidades dentro de las estructuras organizacionales.

Aunque para algunos pueda sonar como una práctica poco conocida, la verdad es que, con el tiempo el gobierno corporativo se ha convertido en una herramienta que genera confianza en el sector empresarial. Específicamente en quienes desean abrirse paso en el mercado como inversionistas (p.10).

3.3 Principios del gobierno corporativo

(Principios de gobierno corporativo de la OCDE, 2016) El gobierno corporativo de una sociedad implica el establecimiento de un conjunto de relaciones entre la dirección de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otros actores interesados. El gobierno corporativo proporciona también la estructura a través de la cual se fijan los objetivos de la sociedad y se determina la forma de alcanzarlos y supervisar su consecución.

(Ruiz Esparza, 2010) Se basa en principios lógicos como la equidad, la honestidad, la solidaridad y la justicia, para proteger tanto a sus inversionistas como otros grupos de interés. Promueve la transparencia, la productividad, la competitividad y la integridad de las instituciones (p.4).

(alejandramastrangelo, 2014) Debido a que las empresas desempeñan un papel central en nuestras economías, el buen gobierno corporativo es un factor importante para sectores cada vez más amplios de la población, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) desarrollo los Principios de Gobierno Corporativo en 1999 y realizó una revisión de los mismos en 2004.

La finalidad de los Principios, es la de ayudar a los Gobiernos de los países miembros y no-miembros de la OCDE en la tarea de evaluar y perfeccionar los marcos legal, institucional y reglamentario aplicables al gobierno corporativo en sus respectivos países, y la de ofrecer orientación y sugerencias a las Bolsas de valores, los inversores, las sociedades y demás partes que intervienen en el proceso de desarrollo de un modelo de buen gobierno corporativo.

Cabe destacar, que los esfuerzos de la OCDE también contribuirán al desarrollo de una cultura de valores en el ámbito del comportamiento profesional y ético, del cual dependen los mercados que funcionan correctamente.

No existe un modelo único de gobierno corporativo. No obstante, el trabajo realizado tanto en los países de la OCDE como en los países no-miembros, e incluso en el seno de la Organización, ha servido para identificar algunos elementos comunes que subyacen al buen gobierno corporativo.

Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE:

1. Garantizar la Base de un Marco Eficaz para el Gobierno Corporativo: El marco para el gobierno corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el Estado de Derecho y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reglamentarias y ejecutivas.
2. Los Derechos de los Accionistas y Funciones Clave en el Ámbito de la Propiedad: El marco para el gobierno corporativo deberá amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas.
3. Tratamiento Equitativo de los Accionistas: El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de recurso efectivo en caso de violación de sus derechos.
4. El Papel de las Partes Interesadas en el Ámbito del Gobierno Corporativo: El marco para el gobierno corporativo deberá reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero.
5. Divulgación de Datos y Transparencia: El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la divulgación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa.
6. Las Responsabilidades del Consejo: El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la

dirección ejecutiva del Consejo y la responsabilidad de éste frente a la empresa y los accionistas (p.1).

(Martinez, 2019) Un buen sistema de gobierno corporativo debe tener como base los siguientes principios:

1. Igual trato y protección de intereses de todos los accionistas, incluidos los minoritarios.
2. Reconocer que hay terceros interesados en la marcha y permanencia de la sociedad los cuales demandan una administración y revelación de información responsable y transparente.
3. Una administración moderna tiene una efectiva planeación estratégica, incluido el seguimiento de resultados por parte del consejo de administración.
4. Una administración de riesgos efectiva.
5. La declaración de principios éticos y responsabilidad social empresarial de la organización.
6. Procesos adecuados para la prevención de actos ilícitos y el manejo adecuado de conflictos de intereses, incluidos aquellos que fomenten su denuncia y protejan a los denunciantes.
7. Cumplimiento de las normas a las que está sujeta la sociedad (p.6).

(Muñoz Orellana, 2011) Un Buen Gobierno Corporativo debe considerar:

1. El trato igualitario y la protección de los intereses de todos los accionistas.
2. El reconocimiento del papel de terceros (stakeholders) interesados en la marcha y permanencia de la sociedad.
3. La emisión, revelación y transparencia de la información.
4. El aseguramiento de que existan guías estratégicas en la sociedad, monitores efectivos de la administración y responsabilidad fiduciaria del Directorio.
5. La identificación y control de los riesgos a que está sujeta la sociedad.
6. La declaración de principios éticos y de responsabilidad social.
7. La prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés.
8. La revelación de hechos indebidos y protección a los informantes.
9. El cumplimiento de las regulaciones a que esté sujeta la sociedad.
10. La certidumbre y confianza para los inversionistas y terceros interesados sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad (p.6).

3.4 Desarrollo histórico del gobierno corporativo

(Muñoz Orellana, 2011) La crisis de Wall Street en 1929, fue el primer aviso de la necesidad de transparentar y encontrar una manera de que los directivos respondan a los accionistas por sus prácticas de negocios. A inicios de la década de los 30 se desarrollaron los primeros principios de los roles que deben tener las corporaciones en la sociedad; éstos sentaron las bases para el concepto moderno de un buen gobierno corporativo.

Richard Eells fue el primero en utilizar la terminología “gobierno de la buena empresa o gobierno corporativo” (GC) para referirse al gobierno societario. En realidad, no existe una definición única de esta materia, investigadores destacados como Andrei Shlifer y Robert W. Vishny definen al gobierno corporativo como las formas y medios a través de los cuales quienes proporcionan fondos financieros se aseguran de una retribución adecuada a sus inversiones.

El gobierno corporativo es el complejo conjunto de circunstancias que configuran la negociación a posteriori de las cuasi-rentas generadas por la compañía. También definido por varios autores como un amplio conjunto de medidas, que tiene por objeto remediar los problemas derivados de la disociación, existente en las referidas sociedades, entre propiedad (accionistas) y poder (administradores ejecutivos), para de ese modo garantizar una gestión social eficiente.

El reporte internacional del GC con un criterio internacional fue dado por primera vez por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en abril de 1998, definiéndolo como “la estructura de relaciones y sus correspondientes responsabilidades del grupo básico consistente de los accionistas, los miembros del consejo y los gerentes designados para un mejor desarrollo del desempeño competitivo requerido para alcanzar el objeto primario de la corporación. La experiencia internacional ha mostrado que entre mayor transparencia e información existe, mayor será la confianza de los inversionistas en los mercados (p.8).

(Martinez, 2019) Los escándalos financieros en Enron, Worldcom, Tyco y Adelphia en Estados Unidos acapararon las noticias en los primeros cinco años del siglo XX. Enron, cuyas acciones llegaron a valer \$ 68 mil millones de dólares en cuestión de meses perdieron su valor y las historias de las otras empresas es similar.

Se jugaron malos manejos con fraude contable para reflejar mayores utilidades (y/o ocultar pérdidas), que las hicieran más atractivas para los inversionistas y al final se fueron a la quiebra con el consecuente perjuicio para los inversionistas, acreedores, proveedores y empleados. Todo ello puso en tela de juicio la credibilidad y el estilo de la gestión con que fueron conducidas/gobernadas (p.2)

3.5 Etapas de una iniciativa de gobernabilidad corporativa

(Oropeza, 2018) Las cinco etapas de una gobernabilidad corporativa:

Concientización: Las discusiones giran inicialmente en torno a la definición del término “gobernabilidad corporativa” y a los intentos de aplicarlo al contexto empresarial y local. Por consiguiente, muchas compañías van tomando conciencia de como la gobernabilidad corporativa es un factor que incide en sus resultados.

Definición de normas y principios (códigos): Una vez que se elevan los niveles de conciencia en la empresa, se puede dar comienzo al proceso de definición de normas comerciales que también conlleva cuestiones de cumplimiento. A menudo la formulación de un código ha tomado como base los principios de gobernabilidad corporativa de la OCDE. A utilizar estos principios como punto de partida, las empresas pueden adherirse a organizaciones internacionales de comercio y negocios, institutos de gobernabilidad corporativa, círculos académicos, etc.

Seguimiento de la aplicación: una vez que se adopta formalmente un código de gobernabilidad, se deben sentar claramente las normas de cumplimientos por parte de la empresa.

El desarrollo de las normas corre paralelo al desarrollo de la empresa. Las asociaciones de empresas pueden desempeñar una función importante en la fiscalización de sus aliadas.

Los que no pertenecen a una comunidad empresarial también son parte interesada de la gobernabilidad corporativa y existen otros grupos que deberán participar en el proceso de seguimiento.

Capacitación para asumir nuevas responsabilidades: Una vez que se ha establecido el marco de la gobernabilidad corporativa, hay responsabilidades que recaen en los ejecutivos de las empresas, directores de las empresas, secretarios de las empresas y otros. La comunidad empresarial debe educar a estos actores sobre la buena reputación de sus papeles.

La gobernabilidad corporativa en el marco empresarial e institucional: la etapa final del desarrollo de la gobernabilidad corporativa de una empresa sucede cuando la acepta como parte normal y útil de la actividad comercial y cuando las instituciones que avalan su cumplimiento están firmemente establecidas. Estas instituciones incluyen iniciativas del sector privado, tales como instituciones nacionales de directores para proporcionar refuerzo profesional permanente, así como instituciones gubernamentales tales como un sistema judicial que resuelva imparcialmente los conflictos (p. 14)

Conclusiones

Presentamos la fisionomía teórica de la estructura organizativa que son sistemas dinámicos estructurados donde se establecen relaciones con el ambiente y con los individuos en las cuales se presentan diferentes niveles de complejidad y tamaño. Su principal tendencia es a la especialización y a la diversificación de funciones. La implementación del gobierno corporativo llega a ser parte en la evolución de la cultura organizacional y el bienestar de los individuos.

Los diferentes modelos de estructura en las organizaciones están diseñados en función de maximizar el desempeño del capital humano, las maquinaria y tecnología. La especialización y dinamismo que pueden tener los distintos modelos de estructuras organizativas depende de los objetivos y estrategias aplicados en la organización.

La autoridad se refiere a los derechos inherentes a una posición gerencial para decirle a la gente qué hacer y lo que se espera que haga. Responsabilidad es la obligación o expectativa de desempeñar tareas asignadas. La unidad de mando establece que una persona debe reportarle a un solo gerente.

La práctica del gobierno corporativo en las organizaciones se ha desarrollado rápidamente en los últimos tiempos, sustenta el marco operativo de una empresa beneficiando a los propietarios y accionistas, dado que ellos se comprometen a utilizar los principios y mecanismos, que en el sentido más amplio equivale a un monitoreo efectivo de las actividades de una empresa, particularmente cuando se adoptan los principios de divulgación y transparencia en la organización.

Bibliografía

- José Luis Álvaro Estramiana. (2003). *Perspectivas psicológicas y sociológicas*. Madrid: McGraw.
- Samuel C. Certo. (1898). *Administración Moderna (8ª Ed.)*. Mexico: Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2001). *Bogota DC Colombia Proceso administrativo, teoría, proceso y practica: McGraw Hill Interamericana S:A*.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos. (9ª Ed.)*. The McGraw-Hill.
- Stephen P. Robbins & Mary Coulter. (2005). *Administración (8ª Ed.)*. Pearson Educación. Mexico.
- J. Ignacio Criado (2009). *Las administraciones públicas en la era del gobierno abierto. Gobernanza inteligente para un cambio de paradigma en la gestión pública. Revista de estudios politicos ISSN 0048-7694*.
- Richard L. Daft (2006). *La experiencia del Liderazgo*. Cengage Learning, Google Books.
- Richard L. Daft (2011). *Teoría y diseño organizacional (10ª Ed.)*. Mexico
- Davis, Keith (1975). *A Law of diminishing return in organizational behavior*.
- Don Hellriegel, John W. Slocum. (1994). *Organizational Behavior*. Texas: South-Western College.
- Henri Fayol (1986). *General and Industrial administration*. Academy of Management.
- Franklin, E. B. (1998). *Organizacion de empresas. Análisis, diseño y estructura*. México: McGraw-Hill.
- Gastélum, R. G. (2007). *Comunicación Y Cultura Organizacional en Empresas Chinas Y Japonesas*.
- Gilli, J. J. (2007). *Diseño organizativo - Estructuras y procesos*. Buenos Aires: Ediciones Grancia.
- Harold Koontz, Heinz Weihrich y Mark Cannice. (2012). *Administracion - Una perspectiva global*. México: The McGraw-Hill.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, j. E. (2017). *General Systems Theory: Applications for organization an management*. Revista Academia de Administracion.

- Konja, J. V. (2009). El gobierno corporativo: un enfoque moderno. QUIPUKAMAYOC, 16.
- Joseph L. Massie (1987). Essentials of Management. Colorado: Pearson; 4th edition.
- Garzon Castrillon, A. M. (enero de 2021). Research Gate
- Jonathan Gosling and Henry Mintzberg (2003). The five minds of a manager. Harvard business review. (11ª Ed.).
- Ponce, A. R. (2008). Administración de empresas teoría y práctica. Mexico Limusa S.A.
- Principios de gobierno corporativo de la OCDE. (2016). Principios de gobierno corporativo de la OCDE. Paris, Francia: Éditions OCDE, Paris.
- Robbins. (2010). Administracion teorica y practica (Vol. 1era edicion). Mexico, Mexico: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2010). Administracion (8ª Ed.). Mexico: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). Administracion, una perspectiva global empresarial. Mexico: McGraw-Hill.
- Ruiz Esparza, J. (2010). Gobierno corporativo. Revista de microeconomía y finanzas.
- Serrano, M. j. (2010). Operaciones administrativas de compraventa.
- Smith, R. B. (2021). Scholastic Culture of Medieval Paris. Cambridge University Press.
- Stoner, J. A. (1996). Administracion. Nancy Proyect.
- George R. Terry; Stephen G. Franklin. Principios de administración.
- Tovar, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. Univ. Empresa, Bogotá (Colombia), 22.

Alejandra Mastrangelo. (2014) : <https://bit.ly/3rzKGyj>

Caro, R. E. (2012). <https://taemperuconsulting.com/la-organimetria/>

Deloitte. (2021). <https://bit.ly/3uz78ZZ>

Flores Konja, j. V. (2013). Biblioteca virtual Universidad Mayor de san Marcos: sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2008_1/a02.pdf

- International Finance Corporation - IFC. (2020). Obtenido de <https://bit.ly/34JF2Rb>
- José A. Montoya y Zuleima Restrepo. (2012). Gestión de identidades y control de acceso desde una perspectiva organizacional. <https://bit.ly/3HMB08Y>
- José González, Carlos Parra. (2008). Scielo. <https://bit.ly/3qvSFWB>
- José Javier González Millán, Carlos Orlando Parra Penagos. (2008). <https://bit.ly/3HCnGUS>.
- López, D. H. (2011). Parámetros de diseño organizacional: incidencia en la productividad. <https://bit.ly/3GtXieh>.
- Carlos Fernando Parra Moreno, (2009). Ediciones Unisalle. Obtenido de Ediciones Unisalle: <https://ciencia.lasalle.edu.co/gs/vol2/iss1/12/>
- Muñoz Orellana, C. (2011). Biblioteca Virtual Escuela Superior Politecnica del Litoral (ESPOL). <https://bit.ly/35XWvpy>
- Norma sobre gobierno corporativo. (2013). <https://bit.ly/3ryab2P>
- Oropeza, R. A. (2018). Etica Organizacional y responsabilidad social. <https://bit.ly/3guhv9h>
- Rivas, J. M. (2020). Contaduría pública. <https://bit.ly/3gxLIEq>
- Rockcontent. (2019). <https://bit.ly/361x8mV>
- Taya C. Johnson, Gary Stoner y Susan K. Green. (2019). Demonstrating the Experimenting Society Model with Classwide Behavior Management Interventions. <https://bit.ly/3ryuBbT>
- Tools, I. (2018). ISO Tools. <https://bit.ly/3owaSI5>
- Tools, I. (2019). ISO Tools. <https://bit.ly/3uCBZoD>