



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Tema

Organización

Subtema

Procesos y diseños organizacionales como técnicas alternativas para las organizaciones.

Seminario de graduación para optar al título de
Licenciadas en Administración de Empresas

Autores

Br(a). Marabel Gisselle Araica Narváez

Br(a). Sheyza Tatiana Navarro Calero

Tutor

Lic. Estela del Carmen Quintero

Managua, Abril del 2018

Índice

Dedicatoria	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Agradecimiento	iv
Valoración del docente.....	v
Resumen.....	vi
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivos	4
Capítulo uno: Aspectos generales de las organizaciones.....	5
1.1. Conceptos de organización	5
1.2. Clima organizacional.....	6
1.2.1. Elementos del clima organizacional	6
1.2.2. Características del clima organizacional	7
1.2.3. Dimensiones del clima organizacional	7
1.3. Objetivos de la organización	9
1.4. Elementos que caracterizan a las organizaciones.....	9
1.5. Niveles de la organización	10
1.6. Principios de las organizaciones.....	11
1.7. Racionalidad de las organizaciones.....	12
1.8. Concepto de eficiencia y eficacia.....	13
Capítulo dos: Procesos organizacionales.	14
2.1. Concepto de procesos organizacionales	14
2.2 .Objetivos de los procesos organizacionales	14

2.3 .Clasificación de los procesos organizacionales.....	15
2.3.1. Comunicación	15
2.3.2. Toma de decisiones	15
2.3.2.1. El proceso de toma de decisiones	16
2.3.3. Liderazgo	18
2.3.3.1. Tipos de liderazgos.....	18
2.3.4. Trabajo en equipo	20
2.3.4.1 Ventajas del trabajo en equipo	20
2.3.5. Motivación	21
2.3.6. Conflicto	21
2.3.7. Negociación	22
2.3.7.1. Las 12 leyes de la negociación.....	22
2.3.8. Innovación.....	24
2.3.9. Cambio.....	24
2.3.9.1. Etapas del proceso del cambio.....	25
2.3.9.1.1. Recolección de datos.....	25
2.3.9.1.2. Diagnóstico organizacional	25
2.3.9.1.3. Acción de intervención	25
2.3.10. Autoridad.....	26
2.3.10.1. Tipos de autoridad	26
2.3.10.1.1. Autoridad de línea	26
2.3.10.1.2. Riesgo de debilitar la autoridad de línea	26
2.3.10.1.3. Autoridad de Personal.....	27
2.3.10.1.4. Autoridad funcional	27
2.3.11. Empowerment	27

2.3.12. Poder.....	27
2.3.12.1. Tipos de poder.....	28
2.3.12.1.1. Poder coercitivo	28
2.3.12.1.2. Poder de recompensa.....	28
2.3.12.1.3. Poder legítimo	28
2.3.12.1.4. Poder de expertos.....	29
2.3.12.1.5. Poder de referencia.....	29
Capítulo tres: Aspectos y factores que inciden en el diseño organizacional	30
3.1. Concepto	30
3.2. Importancia	31
3.3. Requisitos del diseño.....	32
3.3.1. Como estructura básica	32
3.3.2. Como mecanismo de operación.....	32
3.3.3. Como mecanismo de decisión	32
3.3.4. Como mecanismo de coordinación entre las partes.....	33
3.4. Elementos del diseño organizacional	33
3.4.1. La especialización del trabajo	33
3.4.2. Departamentalización.....	34
3.4.3. Cadena de mando.....	34
3.4.4. Tramo de control	35
3.4.5. Centralización y descentralización	36
3.4.6. Formalización	36
3.5. Características del diseño organizacional.....	37
3.5.1. Diferenciación	37
3.5.2. Formalización	37

3.5.3. Centralización	38
3.5.4. Integración	38
3.6 Factores que inciden en el diseño organizacional.	39
3.6.1. Factores del entorno	41
3.6.1.1. Proveedores	41
3.6.1.2. Distribuidores.....	41
3.6.1.3. Competidores	42
3.6.1.4. Clientes.....	42
3.6.2. Factores estratégicos	43
3.6.2.1. Estrategia de costos bajos.....	44
3.6.2.2. Estrategia de diferenciación.....	45
3.6.2.3. Estrategia de enfoque.....	46
3.6.3. Factores tecnológicos.....	47
3.6.3.1. Interdependencia de las tareas.....	48
3.6.3.1.1. La interdependencia agrupada	48
3.6.3.1.2. La interdependencia en secuencia	48
3.6.3.1.3. La interdependencia recíproca	48
Capítulo cuatro: Modelos y tipos de diseños organizacionales	50
4.1. Modelos organizacionales	50
4.1.1. Tipos de estructuras.....	50
4.1.1.1. Estructura simple	50
4.1.1.2. Estructura Burocracia	51
4.1.1.3. Estructura matricial	53
4.1.1.3.1. Aspectos del modelo matricial.....	53
4.2. Importancia de modelos organizacionales.....	55

4.3. Tipos de modelos organizacionales.....	55
4.3.1. Modelo organizacional mecanista	56
4.3.2. Modelo organizacional orgánico.....	56
4.4. Factores de contingencias que afectan el diseño organizacional	58
4.5. Tipos de diseños organizacionales	58
4.5.1. Diseño de organizaciones tradicionales	58
4.5.1.1. Diseño funcional	59
4.5.1.2. Diseño geográfico.....	59
4.5.1.3. Diseño por producto	60
4.5.2. Diseño de organizaciones contemporáneas	61
4.5.2.1. Diseño multinacional.....	61
4.5.2.2. Diseño en red	62
Conclusión	65
Bibliografía	66

Dedicatoria

A Dios por permitirme llegar a esta etapa de mi vida brindándome salud, fuerzas, paciencia, optimismo, entendimiento y todo lo necesario para poder llegar hasta esta meta.

A mis padres por ser la fuente de inspiración de mi lucha, por el apoyo incondicional que me demostraron día a día y el sacrificio que realizaron con ternura durante el trayecto de mi camino a como también a mis hermanos.

A todas aquellas personas que me brindaron el apoyo de una u otra manera para poder cumplir con todo lo necesario durante mi carrera profesional.

Br. Marabel Gisselle Araica Narváez

Dedicatoria

A Dios por regalarme la oportunidad de culminar una etapa más en mi vida brindándome salud, fortaleza, sabiduría, inteligencia, tolerancia, disposición y todas las actitudes necesarias para poder llegar al fin de esta meta.

A mis padres por ser un apoyo esencial en mi vida, especialmente a mi madre quien se ha sacrificado y esforzado tanto durante muchos años para darme una buena educación para que yo pueda seguir adelante y ser una persona de bien, me ha apoyado incondicionalmente, en las circunstancias adversas siempre me ha dado sus consejos y siempre me ha motivado a seguir y luchar por mis metas siendo ella mi orgullo e inspiración día a día.

Br. Sheyza Tatiana Navarro Calero

Agradecimiento

A Dios por proveerme salud, fuerzas, sabiduría, tolerancia, y perseverancia durante el camino de mi carrera profesional.

A mis padres Abel Araica y Martha Narváez por instruirme en el camino del bien regalándome consejos, amor, por el esfuerzo de que no me hiciera falta nada durante la carrera y así poder cumplir esta meta.

A todos los profesores que han aportado sus conocimientos, paciencia para convertirme en la persona que soy gracias a sus enseñanzas.

A todas esas personas que de una u otra manera estuvieron conmigo brindándome apoyo para poder terminar mi carrera universitaria y tener el privilegio de realizar este documento.

Br. Marabel Gisselle Araica Narváez

Agradecimiento

A Dios por brindarme sabiduría durante el transcurso del desarrollo y aprendizaje de mi carrera profesional.

A mis padres por darme una educación integral, apoyo incondicional y amor para que yo pudiese llegar hasta el final de la meta.

A la universidad por brindarme la oportunidad de estudiar en esta facultad y compartir los conocimientos y herramientas fundamentales a lo largo de mi carrera.

A todos los profesores que han compartido sus conocimientos, consejos y experiencias permitiéndome convertir en una persona con conocimientos sólidos gracias a sus enseñanzas.

Agradezco de una manera muy especial a mi tutora Estela del Carmen Quintero por compartir sus conocimientos, tiempo, consejos y experiencias que han sido herramientas muy útiles para la elaboración y culminación de este documento y de mucho aprendizaje para mí.

A todas esas personas que de una u otra manera estuvieron conmigo brindándome apoyo para poder terminar mi carrera universitaria y tener el privilegio de realizar este documento.

Br. Sheyza Tatiana Navarro Calero

Valoración del docente

En cumplimiento del Artículo cuarenta y nueve del REGLAMENTO PARA MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMA DE CULMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS, plan 2013, que dice:

“El docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.”

La suscrita instructora de Seminario de Graduación sobre el **Tema General: ORGANIZACIÓN**, hace constar que los bachilleres: **MARABEL GISSELLE ARAICA NARVAEZ**, carnet # 13-20030-0, y **SHEYZA TATIANA NAVARRO CALERO** carnet # 13-20602-0. Han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el sub-tema titulado: **“PROCESOS Y DISEÑOS ORGANIZACIONALES EN LAS EMPRESAS”**.

Obteniendo la calificación de 44 puntos, respectivamente.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los nueve días del mes de Marzo del año dos mil dieciocho.

Atentamente,

Lic. Estela del Carmen Quintero
Tutora
Seminario de Graduación

Resumen

La presente investigación bibliográfica tiene como tema organización y como subtema procesos y diseños organizacionales como técnicas alternativas para las organizaciones.

El objetivo que se pretende alcanzar es explicar la temática en cuatro capítulos desarrollados de forma organizada y sustentada a base de la investigación documental para que el lector valore la importancia de esta herramienta y la practique en su ámbito laboral.

La base teórica que sustenta el desarrollo de este informe se hace énfasis en cuatro capítulos que fueron recolección de documentación bibliográfica, lectura en base a temas afine, así mismo la transcripción de información aplicando las normas APPAs sexta edición de Javeriano.

Los resultados o presentación del informe están basadas en la normativa de presentación de seminario de graduación plan 2013 de la UNAN Managua. Los principales términos descriptores del informe son la introducción, justificación, objetivos del informe, desarrollo teórico, conclusión y bibliografía.

Introducción

Las personas viven en constantes cambios es por ello que se deben de estudiar y actualizar la información de las organizaciones las cuales son fundamentales en el desarrollo profesional de los estudiantes y ejecución de la actividad laboral de cada colaborador.

Es importante mencionar que los procesos y diseños organizacionales como técnicas alternativas en las organizaciones son fundamentales en la realización de las actividades de la empresa garantizando el cumplimiento de sus objetivos de una forma eficaz y eficiente.

Por lo tanto el objetivo principal de este informe es analizar los diferentes procesos y diseños organizacionales para su correcta utilización en las empresas actuales mejorando así las teorías existentes y la forma en que cada colaborador debe desempeñar su trabajo cumpliendo con los objetivos deseados.

Este informe hace énfasis en cuatro capítulos los que se describen de la siguiente manera:

En el primer capítulo, contiene ocho ítems cuyo tema principal es aspectos generales de las organizaciones a través de los cuales se mencionan de forma descriptiva (conceptos, clima, objetivos, elementos, niveles, principios, racionalidad a como también se aborda concepto de eficiencia y eficacia).

El capítulo dos, describe doce ítems cuyo tema principal es procesos organizacionales, que los desarrolla de manera detalla (comunicación, toma de decisiones, liderazgo, trabajo en equipo, motivación, conflicto, negociación, innovación, cambio, autoridad, Empowerment y poder).

El tercer capítulo, abarca seis ítems cuyo tema principal aspectos y factores que inciden en el diseño organizacional, de los cuales se describen de manera detallada (concepto, importancia, requisitos, elementos, características y factores del diseño organizacional).

En el cuarto capítulo, engloba cinco ítems cuyo tema principal modelos y tipos de diseños organizacionales, los temas principales es desarrollo (modelos, importancia, tipos de modelos, factores de contingencias que afectan el diseño y tipos de diseños organizacionales).

Justificación

El presente informe de seminario de graduación pretende explicar los elementos necesarios que permitan el desempeño eficaz y eficiente en las organizaciones actuales mediante el estudio de los diferentes procesos y diseños organizacionales.

La transcripción de información de este documento totalmente teórico, servirá como una herramienta que guiará a todos los estudiantes, docentes y toda aquella persona que deseen enriquecer sus conocimientos en relación con los procesos y diseños organizacionales, así mismo se facilita para futuros estudiantes de la carrera de administración a como también a las carreras afines a la Facultad de Ciencias Económicas.

Esta modalidad de Seminario de Graduación nos proporciona la obtención del título de Licenciadas en Administración de Empresas a través de la característica ya mencionada de la UNAN- Managua, considerando para esto el requisito de la aplicación de las normas APPAs sexta edición del año 2017.

Objetivos

Objetivo general

Analizar los diferentes procesos y diseños organizacionales como técnicas alternativas para las organizaciones.

Objetivos específicos

1. Definir los aspectos generales de las organizaciones mejorando así comprensión de las teorías existentes.
2. Exponer los distintos procesos organizacionales como beneficios administrativos para el fortalecimiento del desarrollo profesional.
3. Describir los aspectos y factores que inciden en el diseño organizacional garantizando la actividad laboral de las empresas.
4. Explicar los modelos y tipos de diseños organizacionales brindando diversificación y mejoramiento en el trabajo de sus actividades.

Capítulo uno: Aspectos generales de las organizaciones.

Una organización es básicamente un producto social compuesto por dos o más personas. Una organización debe tener un objetivo hacia el cual dirigirse, pero también debe contar con un número de tareas o actividades, funciones y resoluciones que serán eventualmente las responsables de llegar a ese objetivo. (Definición ABC, SF) Pág.1.

1.1. Conceptos de organización

(Coulter, 2010) Es un acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico. Pág. 14.

(Chiavenato, Admon recursos humanos, 2007) Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinada de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización. Pág. 6

(Contreras, SF) Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse el medio que permite a una empresa a alcanzar determinados objetivos. Párr. 3

Es la estructuración 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 objetos señalados (Vasquez, 2009) Párr. 4.

1.2. Clima organizacional

Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño (Stephen, 1999) Pág.173.

1.2.1. Elementos del clima organizacional

(Ruiz, 2009) Los elementos del clima organizacional deben tenerse en cuenta en la generación de procesos creativos y espacios para la innovación, influencia, trabajo en equipo, satisfacción, deseo de cambio y responsabilidad. Pág. 3.

Elementos

1. Aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización.
2. Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
3. La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo.
4. Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo.
5. La estructura con sus macro y micro dimensiones.
6. Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración comunicación y el proceso de toma de decisiones (Ruiz, 2009).

1.2.2. Características del clima organizacional

(Ruiz, 2009) El clima organizacional cuenta con características definidas con las cuales se identifica, y gracias a las cuales se puede entender su estructura y el papel que juega en las empresas. Pág. 4.

1. El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
2. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
3. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
4. El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
5. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
6. El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico (Koontz, 1988).

1.2.3. Dimensiones del clima organizacional

El conocimiento del clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y costumbres de los miembros.

1. Estructura: representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e estructurado.

2. Responsabilidad: es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
3. Recompensa: corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. Desafío: corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. Relaciones: es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. Cooperación: es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. Estándares: es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
8. Conflictos: es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización (Goncalves, 2000) Párr. 1-10.

1.3. Objetivos de la organización

Los objetivos constituyen el conjunto de actividades internas de la organización para alcanzar sus fines, estos objetivos se convierten así en fines menores que se debe lograr para alcanzar el fin máximo, los objetivos constituyen los resultados concretos que deben ser obtenidos (eficacia) por cada uno de los elementos de la organización, los cuales deben hacerlo con economía de recursos (eficiencia) (Psicología y Empresa, 2010) Pág. 2.

Según Idalberto Chiavenato:

1. Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad.
2. Dar una utilización productiva a todos los factores de producción.
3. Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el empleo adecuado de los recursos.
4. Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
5. Crear un clima en que las personas puedan satisfacer una diversidad de necesidades humanas (Chiavenato, Admon recursos humanos, 2007) Párr.1-2.

Los objetivos de la organización son aquellos aspectos materiales, económicos, comerciales y sociales, en dirección a los cuales las organizaciones dirigen sus energías y sus recursos, esos aspectos son utilidades, rentabilidad, buena imagen, responsabilidad social, productividad, productos o servicios de calidad, buena percepción del cliente, etc. Son los objetivos que desea lograr, con el fin de operar satisfactoriamente dentro del entorno socioeconómico (Koontz, 1988) Pág. 161.

1.4. Elementos que caracterizan a las organizaciones

Un sistema social integrado por personas y grupos que interactúan con recursos y desarrollan actividades (para ir cumpliendo metas), porque tienen fines y objetivos por alcanzar.

1. **Objetivos:** los objetivos son los fines hacia los cuales se encamina la actividad de la organización.
2. **Metas:** las metas son fines específicos, expresados en forma cuantitativa.
3. **Recursos humanos:** son las personas o grupos de personas que trabajan en la organización y se relacionan entre sí, aportando su esfuerzo físico e intelectual, así como sus valores, ideas y conocimientos
4. **Recursos materiales:** son los medios físicos, naturales y financieros que utiliza la organización para alcanzar los fines propuestos. Recursos físicos (materias primas, maquinarias, herramientas, vehículos, computadoras), Medios naturales (los combustibles y la energía eléctrica, hidráulica, eólica), recursos financieros (el dinero, los préstamos, las acciones, títulos, bonos).
5. **Información:** son los recursos que genera la mente humana, apoyados o no por el uso de la tecnología (Deluca, SF).

1.5. Niveles de la organización

Se distingue la existencia de diferentes niveles de organización según la dimensión de la empresa y según el ámbito de supervisión de subordinados que pueda controlar el jefe. Si ésta es pequeña y tiene pocos empleados podrán ser dirigidos por un solo jefe. Si la empresa va creciendo y teniendo más trabajadores se tendrán que ir constituyendo mandos intermedios, que irán aumentando conforme se incrementa el número de subordinados.

1. El nivel institucional, gerencial o de conducción, es el más alto. Debe cumplir con todas las funciones del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. Por ejemplo, en este nivel se realizará la planeación estratégica con la correspondiente definición de los objetivos estratégicos y acciones a ser consensuadas y coordinadas con el nivel intermedio.
2. El nivel intermedio articula el nivel gerencial con el operativo. También suele denominarse mandos medios, y está integrado por los responsables de las distintas áreas o sectores de la organización.

3. El nivel operativo corresponde al nivel más bajo de la organización, designado también nivel de supervisión o gerencia de primera línea. Los que se encuentran en este nivel reciben distintas denominaciones: capataces, jefes, supervisores, encargados (Administración de las organizaciones, SF) Párr. 1-5.

1.6. Principios de las organizaciones

Existen nueve principios que proporcionan la pauta para establecer una organización racional.

1. Del objetivo: todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa. La existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos, sin embargo, la realidad muestra que muchas veces se crean puestos con la consecuente implicación de costos y esfuerzos inútiles.

2. Especialización: el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad. El trabajo se realizara más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas, mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

3. Jerarquía: es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

4. Paridad de autoridad y responsabilidad: a cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. No tiene objeto hacer responsable a una persona por determinado trabajo si no se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo.

5. Unidad de mando: al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior.

6. Difusión: las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse, por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.

7. Amplitud o tramo de control: hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente. Un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados, a fin de asegurar que no esté sobrecargado, y que esté en la posibilidad de atender otras funciones más importantes.

8. De la coordinación: las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio. Todas las funciones deben apoyarse completamente y combinarse, a fin de lograr un objetivo común; en esta forma, la organización funcionara con un sistema armónico en el que todas sus partes actuaran oportunamente y eficazmente, sin ningún antagonismo.

9. Continuidad: una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente (Vasquez, 2009).

1.7. Racionalidad de las organizaciones

(Chiavenato, Admon recursos humanos, 2007) Racionalidad significa adecuación de los medios utilizados a los objetivos que se desean alcanzar. La racionalidad reside en lo imperativo de todas las actividades administrativas de una organización y es lo que la lleva a una infinidad de comportamientos diferentes para alcanzar sus objetivos. La racionalidad se aplica en muchas situaciones: cuando se trata de minimizar los medios para lograr un fin determinado o cuando los fines que se pretenden alcanzar son los que determinan la forma en que debe comportarse el sistema racional o adecuación de los recursos. Pág. 67.

1.8. Concepto de eficiencia y eficacia

La eficiencia significa un nivel de rendimiento de un proceso el cual utiliza la menor cantidad de entradas o insumos para crear la mayor cantidad de productos o resultados. La eficiencia se relaciona con el uso de todos los insumos en la producción de cualquier producto, incluyendo el tiempo personal y la energía. La eficiencia es un concepto medible que puede determinarse determinando la relación entre el rendimiento útil y el total. Minimiza el desperdicio de recursos tales como materiales físicos, energía y tiempo, mientras que consigue con éxito la salida deseada.

La eficacia es cumplir con los objetivos propuestos. Tiene que ver con la habilidad o capacidad de hacer algo, pero no cómo se hace (Riquelme, SF) Párr. 1-2.

Eficiencia: es la utilización óptima de los recursos materiales, económicos, tiempo, hombre y esfuerzo de la organización, para alcanzar con eficacia, en el tiempo programado y con el mismo coste, los objetivos organizacionales

Eficacia: es la capacidad de la organización para responder apropiada y rápidamente a las situaciones dadas en determinado momento y cumplir con sus objetivos y satisfacer a los consumidores, clientes o usuarios del producto o servicio (Psicología y Empresa, 2010).

Capítulo dos: Procesos organizacionales.

En los proceso organizacionales es necesario que tanto la gerencia como los trabajadores de los distintos departamento de la empresa cumplan con sus funciones para el logro exitoso de los procesos organizacionales en donde guardan relación la autoridad, liderazgo, toma de decisiones, puesto que es necesario que la gerencia cumpla su rol de autoridad para liderar las actividades, donde debe comunicarse con el personal, motivándolos hacia la realización de las actividades (Rodriguez Simon, 2008) Párr. 1.

2.1. Concepto de procesos organizacionales

Es el proceso mediante el cual una empresa desarrolla y ejecuta organizadamente sus actividades y operaciones, aplicando los principios que le permitan en conjunto tomar las mejores decisiones para ejercer el control de sus bienes, compromisos y obligaciones que lo llevarán a un posicionamiento en los mercados tanto nacionales como internacionales (Rodriguez Simon, 2008) Párr. 1-2.

(Vázquez, s.f.) Los procesos organizacionales son una serie de pasos lineales que ayudan a que aquellos que conforman una organización sea cual fuese el objeto de su existencia para actuar en pro de él mismo. Párr. 1.

2.2 .Objetivos de los procesos organizacionales

(Duarte, SF) Los procesos organizacionales son una serie de pasos lineales que ayudan a que aquellos que conforman una organización sea cual fuese el objeto de su existencia para actuar. Párr.1.

2.3 .Clasificación de los procesos organizacionales

Una organización es una red de interrelaciones humanas interdependientes donde la comunicación determina de manera fundamental la calidad y efectividad de dichas relaciones e interdependencias así como su productividad.

Los procesos Organizacionales internos son un conjunto de pasos que deben llevar a cabo los que forman parte de una organización para lograr los fines u objetivos requeridos (Josbel, 2011) Párr. 1-2.

2.3.1. Comunicación

(Porter, 2006) Comunicación es el proceso de transferir información, significado y comprensión, del emisor al respecto Pág. 491

(Certo, 2001) Es el proceso de compartir información con otros individuos. La información se utiliza aquí para describir cualquier pensamiento o idea que los gerentes desean compartir con otros. Pág. 307.

La supervivencia organizacional se relaciona con la capacidad de la administración para recibir información, transmitirla y actuar en consecuencia, el proceso de comunicación vincula a las personas dentro de las organizaciones. La información integra las actividades de la organización con las exigencias del entorno (Ivancevich, 2012, pág. 18).

2.3.2. Toma de decisiones

La calidad de la toma de decisiones en una organización depende de seleccionar las metas apropiadas e identificar los medios para alcanzarlas. Con una buena integración de factores conductuales y estructurales, la administración aumenta las probabilidades de que las decisiones sean de gran calidad (Ivancevich, 2012, pág. 18).

2.3.2.1. El proceso de toma de decisiones

La necesidad de tomar decisiones rápidamente en un mundo cada vez más complejo y en continua transformación, puede llegar a ser muy desconcertante, por la imposibilidad de asimilar toda la información necesaria para adoptar la decisión más adecuada. Todo ello nos conduce a pensar que el tomar decisiones supone un proceso mental, que lleva en sí mismo los siguientes pasos

1. Identificación del problema: tenemos que reconocer cuando estamos ante un problema para buscar alternativas al mismo. En este primer escalón tenemos que preguntarnos, ¿qué hay que decidir?
2. Análisis del problema: en este paso habremos de determinar las causas del problema y sus consecuencias y recoger la máxima información posible sobre el mismo. En esta ocasión la cuestión a resolver es, ¿cuáles son las opciones posibles?
3. Evaluación o estudio de opciones o alternativas: aquí nos tenemos que centrar en identificar las posibles soluciones al problema o tema, así como sus posibles consecuencias. Nos debemos preguntar, ¿cuáles son las ventajas e inconvenientes de cada alternativa?
4. Selección de la mejor opción: una vez analizadas todas las opciones o alternativas posibles, debemos escoger la que nos parece más conveniente y adecuada. Observamos como aquí está implicada en sí misma una decisión, en esta ocasión nos preguntamos ¿cuál es la mejor opción?
5. Poner en práctica las medidas tomadas: una vez tomada la decisión debemos llevarla a la práctica y observar su evolución. Aquí reflexionamos sobre ¿es correcta la decisión?
6. Finalmente evaluamos el resultado: en esta última fase tenemos que considerar si el problema se ha resuelto conforme a lo previsto, analizando los resultados para modificar o replantear el proceso en los aspectos necesarios para conseguir el objetivo pretendido. En esta fase nos preguntamos, ¿la decisión tomada produce los resultados deseados (S.N, Introduccion a la administracion, 2007) Pág. 28.

Figura: Proceso de toma de decisiones



Fig. 2.1. (S.N, Toma-de-decisiones, S.F)

2.3.3. Liderazgo

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad ya que puede ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización. 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 (Ovalle, 2013) Párr. 2

(Robbins S. P., 1999) La capacidad de influir en el grupo para que logre las metas. Pág. 347.

2.3.3.1. Tipos de liderazgos

El liderazgo es algo muy importante dentro de la empresa, ya que sin un buen líder es muy complicado que una empresa funcione correctamente o que a la hora de trabajar en equipo todo fluya con normalidad.

1. Liderazgo empresarial: consiste en la capacidad de dirigir e influir en los comportamientos de los componentes de la empresa, integrándolos dentro de ella, para conseguir unos objetivos comunes que son los objetivos de la empresa o negocio. Para ello, es bueno elegir el tipo de liderazgo más adecuado para la empresa y obtener un buen equilibrio entre las necesidades individuales y empresariales.
2. Liderazgo autocrático: es el tipo de líder que ordena y espera que se hagan caso a sus órdenes. Es positivo y dogmático, dirige mediante la capacidad de ofrecer recompensas o castigos, son los principales métodos en que se basa para esperar obediencia.

Este líder asume la responsabilidad en la toma de decisiones, dirige, controla y motiva, todo se centra en el líder. De hecho, considera que es la única persona capacitada para tomar decisiones importantes y que los trabajadores no son capaces de guiarse por sí mismos sino que necesitan que alguien lo haga por ellos. Tiene el control y tiene la fuerza.

3. Liderazgo democrático: toma decisiones consultando con los subordinados, de manera que las decisiones y acciones son consultadas fomentando la participación de los trabajadores.

El líder fomenta la comunicación y la participación conjunta en las decisiones, anima y agradece las sugerencias de los trabajadores. Cuando hay que tomar una decisión el líder ofrece soluciones que los trabajadores pueden apoyar o no o entre las que pueden elegir, haciendo que la decisión se convierta en algo compartido.

4. Liderazgo laissez faire: un líder liberal que hace y deja hacer, tiene un papel totalmente pasivo, ya que los trabajadores o el grupo son los que tienen el poder. Los trabajadores tienen independencia operativa y de toma de decisiones, ya que los líderes dependen de los trabajadores para establecer objetivos o tomar las decisiones importantes. No juzga ni valora las aportaciones de sus trabajadores ya que cuentan con libertad total solo cuentan con el apoyo del líder si lo piden.

5. Liderazgo paternalista: tiene confianza en sus trabajadores dando compensas y castigos. Su labor es que los trabajadores ofrezcan mejores resultados, que trabajen mejor y más, por lo que los motiva, incentiva y les ofrece recompensas por lograr objetivos.

6. Liderazgo carismático: es aquel que tiene la capacidad de generar entusiasmo en los trabajadores, es elegido por la forma en que da entusiasmo a las otras personas, destaca por su capacidad de seducción y admiración.

Este líder puede dar muy buenos cambios y resultados en la empresa ya que es capaz de hacer que los trabajadores den lo máximo de sí. Son visionarios e inspiradores, tienden a hacer buen uso de la comunicación no verbal y estimular a los trabajadores. El grupo se reúne en torno al líder por su gran capacidad de comunicación y su carisma.

7. Liderazgo lateral: consiste en la capacidad de influir en las personas del mismo nivel para conseguir objetivos en común y se da entre personas del mismo rango dentro de la empresa. Consiste en que se es líder sin ser el jefe, es decir, ser líder dentro de los del mismo rango.
8. Liderazgo situacional: El líder situacional dirige al grupo o empresa aplicando el estilo de liderazgo que corresponde según las condiciones y madurez de sus colaboradores, es un enfoque dinámico para la dirección de empresas y/o personas en que el líder ha de ser flexible y saber qué hacer en cada momento (Soto, S.F) Pág. 7.

2.3.4. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo puede definirse como aquella actividad que para concretarse imperiosamente requiere la participación de diferentes personas; lo que implica una necesidad mutua de compartir habilidades y conocimientos; donde debe existir una relación de confianza que permita delegar en el compañero parte del trabajo propio, con la seguridad de que éste cumplirá perfectamente su obligación.

Trabajar en equipo constituye una oportunidad de crecimiento personal y un verdadero triunfo social que facilita la superación individual ayudando a los demás mediante la capacidad de entrega, de integración y tolerancia (Reyes M. , 2013) Párr. 1-2.

2.3.4.1 Ventajas del trabajo en equipo

Entre las principales ventajas tenemos:

1. Al tratarse de personas diferentes, cada uno entrega un aporte en particular al equipo. Habrá quienes tengan más habilidades manuales, mientras otros le darán un mayor uso a su intelecto. Habrá líderes y otros seguidores. En definitiva, la diversidad hará el enriquecimiento mutuo.

2. Tratándose de seres con capacidad de raciocinio, es lógico encontrar a individuos que discrepen por las diferencias de sus ideas, pero que resulta beneficioso considerando obtener mayor creatividad en la solución de problemas.
3. Se logra la integración de metas específicas en una meta común.
4. Prevalece la tolerancia y el respeto por los demás.
5. Al sentirse parte real de un equipo, donde son tomados en cuenta, las personas se motivan a trabajar con un mayor rendimiento.
6. Promueve la disminución de la rotación de personal al desempeñarse en un lugar que les resulta grato (Reyes M. , 2013) Párr. 1-6.

2.3.5. Motivación

(Certo, 2001) La motivación es el estado interior que hace que el individuo se comporte de una manera que le asegure el alcance de algún logro. En otras palabras la motivación explica por qué la gente actúa, como actúa. Pág. 307.

(Porter, 2006) La motivación se define como un conjunto de fuerzas que impulsan, dirigen y mantienen cierta conducta. Tales fuerzas quizá provengan del interior de las personas, y se conocen como empuje de las fuerzas internas; o tal vez provengan del entorno y se denominan arrastre de las fuerzas externas. Pág. 412.

2.3.6. Conflicto

El conflicto es un enfrentamiento que surge entre varias personas o grupos de personas, porque el comportamiento de una, perjudica el logro de objetivos (Intereses, necesidades, deseos o valores) que persigue la otra y sus consecuencias pueden ser negativas o positivas. Si estos conflictos se manejan de una forma adecuada puede ayudar a la empresa a alcanzar objetivos.

(Reyes M. , 2013) La herramienta que nos ayuda a poder resolver estos conflictos es la negociación, que es el proceso de dialogo que conduce a un acuerdo mutuamente aceptado y que es un convenio colectivo o contrato de trabajo. Párr. 1-2.

El conflicto es un resultado natural e inevitable en cualquier grupo y que no necesariamente es dañino sino que tiene el potencial de ser una fuerza positiva para determinar el desempeño del grupo (Robbins, Comportamiento Organizacional, 2009).

2.3.7. Negociación

(Porter, 2006) Negociación proceso de conceder para llegar a un acuerdo entre partes diferentes, cada una interés y preferencias propias. Pág. 510.

2.3.7.1. Las 12 leyes de la negociación

Negociar con éxito no resulta una tarea difícil. Es cuestión de practicar aplicando las 12 leyes que invariablemente determinan toda negociación, y que parten del principio de que ser inteligente es mejor que ser agresivo.

1. Ser inteligente es mejor que ser agresivo o que ser complaciente: sin duda alguna la inteligencia es un factor fundamental para negociar. Llevar a cabo una negociación por la fuerza o de forma precipitada es algo totalmente equivocado.
2. Un buen aterrizaje empieza por una buena aproximación: sin duda alguna mi ley preferida. Si te colocas mal todo irá mal. En la vida, siempre hay que aproximarse de forma correcta a cualquier cosa: cuando se va a pedir un préstamo al banco, se va a vender un proyecto o se va a pedir un favor. La clave del éxito no está principalmente en cómo se lleva a cabo la negociación sino en la aproximación. Normalmente si la aproximación es buena, bastará con poner el piloto automático para tener un buen aterrizaje.

3. Eres estratégico o eres ingenuo: ley muy interesante y resumida en tres términos: reconocimiento, analizar la situación y conocer las reglas del juego; anticipación, mirar antes de cruzar y prever lo que va a pasar; y autorización, estar posicionados de tal manera que estemos autorizados para hacer algo.
4. Todo conflicto es gestionable pero no siempre es negociable: cualquier conflicto se puede resolver, se puede gestionar, pero no siempre es negociable entendiendo esto como llegar a un “reparto inmejorable”.
5. Las palabras no son lo más importante, lo son las expectativas: soy un fanático de las expectativas, de la generación y gestión de las expectativas. Creo que son la piedra angular de cualquier proceso de negociación y venta. Puedes tener el mejor producto del mundo o tener una posición privilegiada para una negociación, que si no se cumplen las expectativas del otro todo se derrumba como un castillo de naipes. Esto va muy relacionado con la seguridad y la confianza.
6. Los demás no cambian si no cambias tú: aquí la clave es distinguir las expectativas tóxicas que afectan a esas suposiciones y por extensión a nuestra forma de ver las cosas.
7. El miedo al silencio amenaza seriamente a tu salud: el silencio es algo que la gente no soporta. Yo sinceramente es algo que valoro. Valoro el silencio en una canción, el silencio en un momento de introspección o el silencio en una conversación siempre que sea deliberado.
8. Los trucos sucios se lavan en casa y fuera de casa: en cualquier negociación, puede ser que las premisas que se plantean y que condicionan la negociación sean falsas. Es clave contar con información validada y argumentada antes de empezar cualquier proceso negociar.
9. Las trampas decisionales capturan tu mente: algo realmente importante en un proceso negociar es saber si la decisión que estás tomando es objetiva o si está influenciada por otros factores

10. Uno cede porque cree que el otro no cederá: nuestras decisiones están condicionadas por nuestras expectativas con respecto a la otra u otras personas. Aquí es donde entra la credibilidad y la buena aproximación del otro y su influencia en nosotros.
11. El poder negociar reside en las alternativas: el mayor poder de negociación lo tiene la persona que tiene más alternativas, la persona que puede levantarse de la mesa sin acuerdo con un coste relativo menor que el que debería pagar su adversario. Tener esto en mente y conocer quién “tiene la sartén por el mango” es sin duda alguna una ventaja competitiva muy grande.
12. Si entrenas es muy fácil: como en todo, la negociación hay que practicarla y yo diría más: interiorizarla. Tener interiorizado estos principios garantiza que en nuestro día a día todo fluya de forma más ágil y sobre todo como nosotros hemos planeado (Barrot, SF) Pág. 192.

2.3.8. Innovación

(Drucker, 2010) Análisis sistemático de los cambios para transformarlos en oportunidades de negocio. Pág. 1.

(Schumpeter, 2008) Es el uso fructífero de un invento, que aquello que se mejoró realmente genere un valor agregado a su usuario final.

2.3.9. Cambio

Alejandro Reyes y José Ángel Velásquez (1997, citado en Villalón, I.D., 2008) definen el cambio organizacional como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: “el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional (Reyes, 1997).

Proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anterior. Todas las organizaciones cambian pero el reto que se plantean los directivos y, en general, todas las personas de la organización es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización (Cisnero, 2003).

2.3.9.1. Etapas del proceso del cambio

La palabra cambio se ha hecho familiar en las más diversas organizaciones y se ha convertido en un protagonista del quehacer empresarial. Hoy, el paradigma parece ser quien no se adapte al cambio morirá en el camino

2.3.9.1.1. Recolección de datos

Determinación de la naturaleza y disponibilidad de los datos necesarios y de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.

2.3.9.1.2. Diagnóstico organizacional

Del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones problemas, sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos.

2.3.9.1.3. Acción de intervención

Se selecciona cuál es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional. Esta no es la fase final del proceso de cambio, ya que este es continuo y una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad (Cisnero, 2003).

2.3.10. Autoridad

(Gabriel, 2010) Se define como una potestad o facultad para realizar algo, también es el poder que tiene una persona sobre otra que la esta subordinando.

2.3.10.1. Tipos de autoridad

La autoridad ha sido materia de estudio y de interés de personas que incluso su esfera de acción ha rebasado y estado fuera de la organización. Es decir, que no solamente aquellas personas vinculadas a la organización y la empresa (micro-economía) (Gaynor, SF).

2.3.10.1.1. Autoridad de línea

Es la que posee un nivel jerárquico o jefatura para dirigir el trabajo de un subordinado. Es la relación directa de superior-subordinado que se extiende de la cima de la organización hasta el escalón más bajo y a la que se denomina cadena de mando.

2.3.10.1.2. Riesgo de debilitar la autoridad de línea

Con demasiada frecuencia el presidente de una compañía trae a ejecutivos de Staff los inviste de autoridad y demanda la cooperación con ellos de todos los demás administradores. Recibe entusiastamente sus propuestas y se presiona a los administradores de departamentos, a pesar de lo cual, así sea recelosa y forzadamente las propuestas serán aceptadas, a causa de la clara percepción general de la alta estima concedida al prestigio de los especialistas de Staff. La persistencia de están situación podría dañar e incluso destruir a departamentos operativos (Gaynor, SF)

2.3.10.1.3. Autoridad de Personal

(Gaynor, SF) Es la que se delega progresivamente en terceros, ya sea por la especialización de los mismos o por los recursos con que cuentan. Es necesario crear funciones específicas de autoridad de personal para apoyar, ayudar y aconsejar.

2.3.10.1.4. Autoridad funcional

(Gaynor, SF) Esta autoridad complementa la de línea y la de personal. Es una forma de autoridad muy limitada, porque su uso rompe la denominada cadena de mando.

2.3.11. Empowerment

Esto significa que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones, sin tener que requerir la autorización de sus superiores. La idea en que se basa es que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto en el entendido que poseen las aptitudes requeridas para ello.

El sustento histórico de la idea del Empowerment, radica en las propuestas sobre sugerencias, enriquecimiento de funciones y participación de los empleados que acepten la responsabilidad de sus acciones y tareas. (Martinez, 2013).

2.3.12. Poder

(Mora, 2013) El poder es la habilidad de influir en las personas, grupos, esencial para el logro y realización de los objetivos individuales, organizacionales y sociales.

2.3.12.1. Tipos de poder

El poder debe reconocerse por parte de los administradores, no solo aceptarse y entenderse, también ellos deben aprender a utilizarlo, sin caer en el abuso. Su utilización debe ser en función de alcanzar sus metas y las de la organización en cuestión (Mora, 2013).

2.3.12.1.1. Poder coercitivo

Se basa en el temor. Los que lo reciben, reaccionan por temor a los resultados negativos que podrían ocurrir si no cumplieran. Descansa en la aplicación, o la amenaza de aplicación, de sanciones, imposición de castigos, o la generación de frustración, mediante la restricción de movimientos o el control por la fuerza de necesidades básicas psicológicas o de seguridad (Mora, 2013).

2.3.12.1.2. Poder de recompensa

Lo opuesto al anterior. La gente cumple con los deseos o decisiones de otros, porque ello puede producirle beneficios. En el contexto organizacional, pueden ser: dinero, ascensos evaluaciones positivas, asignación de tareas agradables, información importante, turnos de trabajo o territorios de ventas preferidos (Mora, 2013)

2.3.12.1.3. Poder legítimo

(Mora, 2013) El que una persona recibe como resultado de su puesto en la jerarquía formal de una organización. Los puestos de autoridad incluyen los poderes coercitivo y de recompensa.

2.3.12.1.4. Poder de expertos

Influencia que se tiene como resultado de la experiencia, habilidades especiales o conocimientos. Somos más dependientes de los expertos para lograr las metas.

2.3.12.1.5. Poder de referencia

Se basa en los comportamientos o características personales de alguien, que son admirados por otros. Si usted admira a alguien hasta el punto de modelar su comportamiento y actitudes para que se acerquen a los de aquella persona, esta tiene poder de referencia sobre usted.

Capítulo tres: Aspectos y factores que inciden en el diseño organizacional

El Diseño Organizacional tiene dos significados muy diferentes. En un sentido literal se refiere a la construcción de la organización en su entorno y en otro sentido, se refiere al diseño en sentido metafórico, como la estructura que desarrollan las organizaciones. En esencia, puede ser considerado como un campo especial dentro de los estudios de organización y gestión del cambio (de personas) aplicado al diseño. Esta perspectiva sobre el diseño de la organización se desarrolla en el espacio de la organización (Diseño organizacional, SF).

3.1. Concepto

El diseño organizacionales el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización en un organigrama (Diseño en las organizaciones, SF).

(Hitt Michael, 2006, pág. 230) Diseño organizacional es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para determinar la estructura organizacional adecuada.

El diseño organizacional es un proceso que consiste en elegir una estructura para las tareas, las responsabilidades y las relaciones de autoridad dentro de una organización. El diseño organizacional influye en los patrones de comunicación entre los individuos y los equipos y en cuanto a cuál persona o departamento tienen el poder político necesario para que se hagan las cosas (Hellriegel Don, 2009, pág. 424) Párrafo 1.

(Norash, 2008) El diseño organizacional, que estudia la superestructura organizacional de la empresa y los procesos utilizados para que funcione, refleja la configuración estructural de la empresa y su funcionamiento.

La palabra diseño organizacional denota una forma, patrón, estructura o algo semejante utilizado por la empresa para alcanzar uno o más objetivos. El diseño organizacional incluye la definición de la estructura básica de la empresa y cómo dividir y asignar la tarea empresarial entre departamentos, divisiones, equipos y cargos, aspectos que generalmente se divulgan en los organigramas, los manuales de la organización y las descripciones de cargos. Cuando el diseño organizacional no es adecuado a las necesidades de la empresa, son frecuentes las reorganizaciones y reestructuraciones (Manager, 2011).

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 con asistencia de un consultor.

Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente (Barbosa, 2013).

3.2. Importancia

El gran reto del diseño organizacional es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales.

Mediante del diseño de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización (Barbosa, 2013).

3.3. Requisitos del diseño

(Manager, 2011) El diseño organizacional contribuye de cuatro maneras diferentes a la organización; es decir, procura atender cuatro requisitos fundamentales

3.3.1. Como 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 (Manager, 2011) Párr. 1.

3.3.2. Como mecanismo de operación

Para indicar a los miembros de la empresa lo que deben y lo que no debe 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 aspectos dinámicos de la organización y se refleja a través de los manuales de la organización o de las rutinas y procedimientos (Manager, 2011) Párr. 2.

3.3.3. Como mecanismo de decisión

Determina el poder de tomar decisiones dentro de la organización, y la autoridad que de allí se deriva. Corresponde a la distribución del poder y a la jerarquía para tomar decisiones dentro de la organización. No obstante, existe una fuerte tendencia a la descentralización de la autoridad para desplazar el proceso decisorio hacia el punto focal donde se realiza el trabajo (Manager, 2011) Párr. 3.

3.3.4. 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. 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 (Manager, 2011) Párrafo 1-4.

3.4. Elementos del diseño organizacional

El diseño organizacional es un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos claves: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización y formalización (Robbins, Administracion, 2010)

3.4.1. La especialización del trabajo

La especialización del trabajo, la cual consiste en dividir las actividades laborales en tareas separadas. Cada empleado se especializa en hacer una parte de una actividad en lugar de hacerla toda, para aumentar los resultados. También se le conoce como división del trabajo. La mayoría de los gerentes consideran actualmente la especialización del trabajo como un mecanismo importante de la función de organizar, ya que ésta ayuda a los empleados a ser más eficientes (Robbins, Administracion, 2010).

3.4.2. Departamentalización

La departamentalización es la forma en que se agrupan los puestos. Existen cinco formas comunes de departamentalización, aunque una organización puede utilizar su propia y exclusiva clasificación. Por lo general las grandes empresas combinan la mayoría de todas estas formas de departamentalización (Robbins, Administracion, 2010).

3.4.3. Cadena de mando

La cadena de mando es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, lo cual especifica quién le reporta a quién. Los gerentes deben considerarla cuando organizan el trabajo, ya que esto ayuda a los empleados con preguntas como "¿a quién le reporto? o ¿con quién voy si tengo un problema? Para entender la cadena de mando, debe entender otros conceptos como: autoridad, responsabilidad y unidad de mando.

La autoridad se refiere a los derechos inherentes a una posición gerencial para decirle a la gente qué hacer y esperar que lo haga. Los gerentes de la línea de mando tienen la autoridad de hacer su trabajo de coordinar y supervisar el trabajo de los demás. Cuando los gerentes asignan trabajo a los empleados, dichos empleados asumen una obligación para realizar cualquier tarea asignada.

Esta obligación o expectativa de desempeño se conoce como responsabilidad. Por último, el principio de unidad de mando (uno de los 14 principios de administración de Fayol) establece que una persona debe reportarle solo a un gerente. Sin la unidad de mando, las peticiones contradictorias de varios jefes pueden crear problemas (Robbins, Administracion, 2010).

Aunque los primeros teóricos (Fayol, Weber, Taylor y otros) creían que la cadena de mando, autoridad, responsabilidad y unidad de mando eran básicas. Las épocas han cambiado, y estos conceptos son mucho menos importantes hoy en día. Además, la tecnología de la información ha hecho que tales conceptos sean menos relevantes ahora. En cuestión de segundos los empleados pueden acceder a información que solía estar disponible sólo para los gerentes y pueden comunicarse con cualquier persona de la organización sin tener que pasar por la cadena de mando (Robbins, Administracion, 2010).

3.4.4. Tramo de control

El tramo de control es la cantidad de empleados que puede dirigir un gerente de forma eficiente y eficaz. Determinar el tramo de control es importante debido a que, en gran medida, éste determina el número de niveles y gerentes de una organización; una consideración importante sobre qué tan eficiente será una empresa. Mientras todo lo demás permanezca igual, cuanto mayor sea el tramo, más eficiente resulta.

La visión contemporánea del tramo de control reconoce que no hay un número mágico. Muchos factores en el número de empleados que un gerente puede manejar con eficiencia y eficacia. Estos factores incluyen las habilidades y capacidades del gerente y los empleados, así como las características del trabajo por realizar.

La tendencia de los últimos años ha dirigido hacia tramos de controles mayores, lo cual es consistente con los esfuerzos de los gerentes de agilizar la toma de decisiones, aumentar la flexibilidad, acercarse más a los clientes, dar facultades de decisión a los empleados y reducir costos. Los gerentes están comenzando a reconocer que pueden manejar un tramo mayor cuando los empleados conocen bien sus tareas y entienden los procesos organizacionales (Robbins, Administracion, 2010).

3.4.5. Centralización y descentralización

La centralización es el grado en que la toma de decisiones se da en los niveles superiores de la organización. Si los gerentes de nivel alto toman decisiones clave con poca información proveniente de los niveles inferiores, entonces la organización está más centralizada. Por otra parte, cuanto más información proporcionan los empleados de los niveles inferiores o de hecho tomen decisiones, más descentralizada esta. Recuerde que la centralización-descentralización es relativa no absoluta; es decir, una organización nunca es totalmente centralizada o descentralizada.

Conforme las organizaciones se vuelven más flexibles y sensibles a tendencias ambientales, hay un cambio hacia la toma de decisiones descentralizada. Esto también se conoce como otorgamiento de facultades de decisión a los empleados, lo cual significa dar a los empleados más autoridad (poder) para tomar decisiones (Robbins, Administracion, 2010)

3.4.6. Formalización

Formalización se refiere a que tan estandarizados están los trabajos de una organización y hasta qué grado las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. En organizaciones muy formalizadas hay descripciones explicitas, diversas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo. Los empleados son poco discretos con respecto a lo que se hace, cuando se hace y como se hace.

Sin embargo cuando la formalización es baja los empleados son más discretos de cómo hacen su trabajo (Robbins, Administracion, 2010)

Aunque se necesita de cierta formalización para fines de consistencia y control, actualmente muchas organizaciones dependen menos de reglas estrictas y estandarizadas para guiar y regular el comportamiento del personal (Robbins, Administracion, 2010, pág. 190).

3.5. Características del diseño organizacional

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 (Hellriegel Don, 2009).

3.5.1. Diferenciación

Se refiere a la división del trabajo en departamentos o subsistemas y en capas o niveles jerárquicos. La diferenciación puede ser:

1. Horizontal: en departamentos o divisiones, mediante la departamentalización.
2. Vertical: en niveles jerárquicos, mediante la creación de escalones de autoridad.

Cuanto mayor sea la variedad de productos y servicios, mayor será la diferenciación existente en la organización (Hellriegel Don, 2009).

3.5.2. 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 (Hellriegel Don, 2009).

Mayor sea la formalización, más burocrática, mecanista, cerrada, rutinaria, definida y programada se torna la empresa. La formalización puede hacerse mediante:

1. El cargo: a través de las especificaciones relacionadas con el cargo en si, como la descripción de este.
2. El flujo de trabajo: por medio de instrucciones y procedimientos detallados sobre cómo ejecutar las tareas, como el proyecto de elaboración de un proyecto.
3. Las reglas y reglamentos: mediante de la formalización de reglas y procedimientos para todas las situaciones posibles, especificando quién puede o no puede hacer ciertas cosas, cuándo, dónde, para quién y con qué autorización (Hellriegel Don, 2009).

3.5.3. 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, con poca o ninguna delegación de autoridad. Los niveles intermedio y operacional se vuelven meros repetidores de las decisiones tomadas en la cúpula (Hellriegel Don, 2009).

3.5.4. 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. Los esquemas de integración más utilizados son:

1. Jerarquía administrativa
2. Departamentalización
3. Asesoría (Staff)
4. Comisiones y fuerzas de tareas
5. Objetivos y planes
6. Distribución física o diseño (Manager, 2011).

3.6 Factores que inciden en el diseño organizacional.

El diseño organizacional representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluye los factores del entorno, la elección de estrategias y los factores tecnológicos. A como se muestra en la figura 3.2

En concreto, el diseño organizacional debe:

1. Propiciar el flujo de información y la velocidad de la toma de decisiones para satisfacer las demandas de los clientes, los proveedores y los organismos reguladores.
2. Definir con claridad la autoridad y la responsabilidad de los puestos, los equipos, los departamentos y las divisiones.
3. Crear el equilibrio deseado de la integración (coordinación) entre los puestos, los equipos, los departamentos y las divisiones con procedimientos inherentes para producir una respuesta rápida ante los cambios del entorno (Hellriegel Don, 2009, pág. 424).

Figura: Factores clave para el diseño de la organización

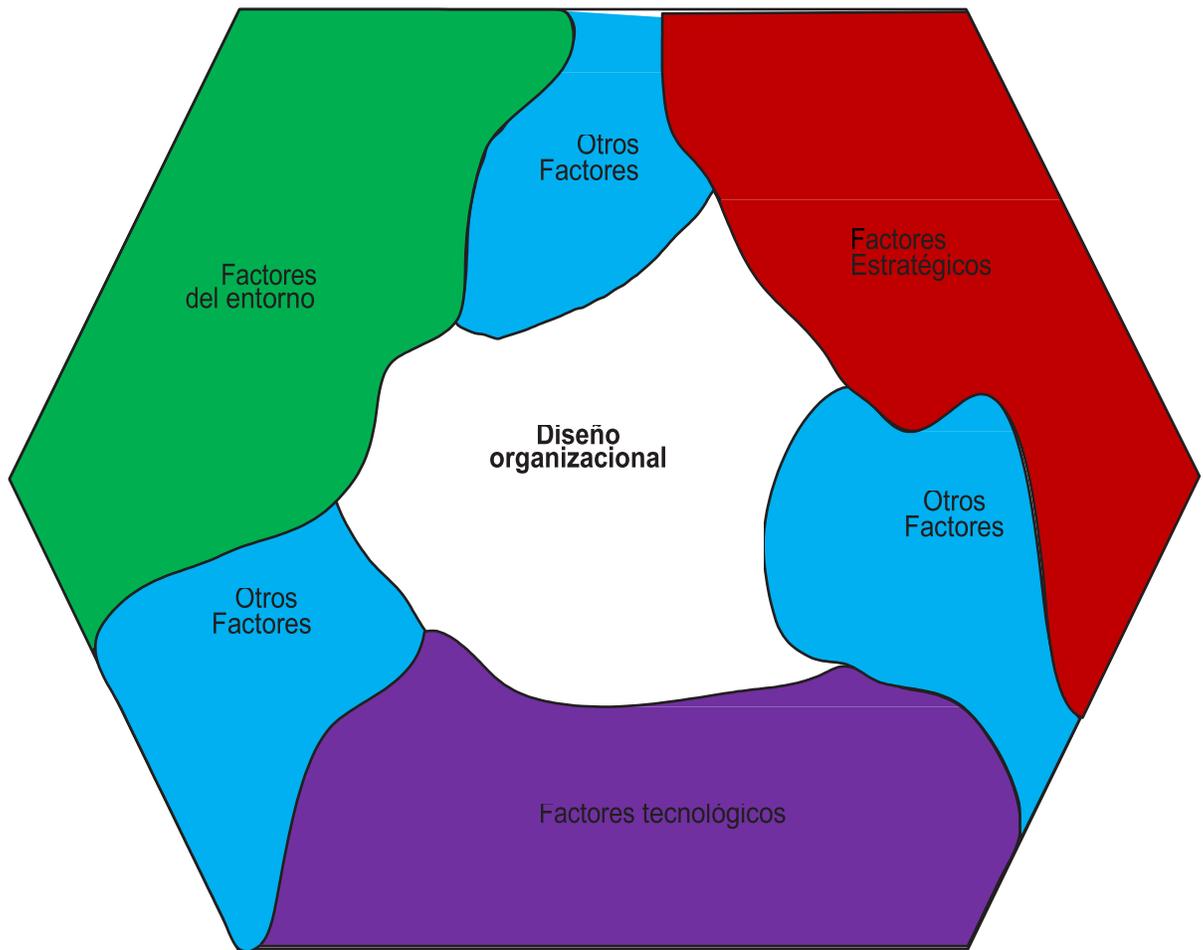


Figura 3.2. (Hellriegel Don, 2009, pág. 424)

3.6.1. Factores del entorno

Los factores del entorno que los gerentes y los empleados deben tomar en cuenta son:

1. Las características del entorno presente y del que se podría presentar en el futuro.
2. La forma en que estas características afectan la capacidad de la organización para poder funcionar con efectividad.

El camino más fácil para comprender el efecto del entorno en el diseño de la organización quizá sea analizar los diversos factores que conforman ese entorno. Toda organización existe dentro de un entorno, y aun cuando los factores específicos de éste varían de una industria a otra, algunos factores generales tienen repercusiones en las estrategias de casi todas las organizaciones. Hemos optado por los cuatro más importantes: los proveedores, los distribuidores, los competidores y los clientes. A como se ilustra en la figura 3.2 (Hellriegel Don, 2009, pág. 426).

3.6.1.1. Proveedores

(Hellriegel Don, 2009) Una organización debe desarrollar y mantener relaciones con sus proveedores para poder obtener los materiales que necesita.

3.6.1.2. Distribuidores

Una organización debe establecer canales de distribución que les den acceso a los clientes. Los distribuidores son las distintas organizaciones que ayudan a otras organizaciones a entregar y vender sus productos. En otros negocios, los gerentes de las tiendas establecen relaciones personales con los clientes y encuentran la manera de ofrecerles buena calidad en las ventas y el servicio (Hellriegel Don, 2009).

3.6.1.3. Competidores

Los competidores también influyen en el diseño de una organización, porque la impulsan a ser más productiva. Para competir con costos bajos se requiere que los diseños de la organización sean sencillos y fáciles de manejar. Se deben ahorrar costos en todos los pasos del proceso, inclusive el trabajo, las materias primas, la adquisición de inmuebles, la logística y los recursos humanos (Hellriegel Don, 2009).

3.6.1.4. Clientes

Las relaciones con los clientes son vitales. Los clientes pueden evaluar con facilidad los costos de distintos productos y optar por otros hábitos de compra con un mínimo de inconveniencias. En el ámbito global, la empresa desarrolla campañas masivas de publicidad en muchos países para despertar la conciencia de los clientes en cuanto a sus productos (Hellriegel Don, 2009).

Figura: Factores del entorno

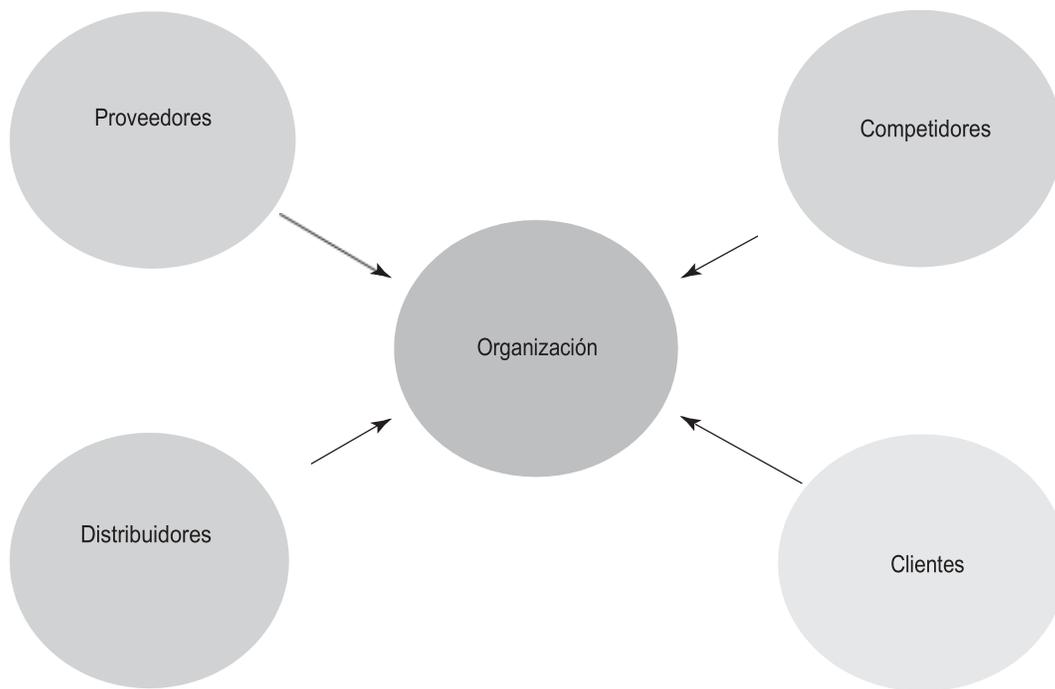


Figura 3.3. (Hellriegel Don, 2009, pág. 426).

3.6.2. Factores estratégicos

Numerosos factores estratégicos afectan las decisiones del diseño de la organización. Nos concentramos en uno de los marcos más populares de las estrategias competitivas, el cual fue desarrollado por Michael Porter de la Universidad de Harvard. Según Porter, las organizaciones se tienen que distinguir y posicionar de forma diferente a sus competidores para poder crear y sostener una ventaja competitiva. Las organizaciones han tratado de crear ventajas competitivas por diversas vías, pero al parecer tres estrategias básicas son esenciales para lograrlo: el liderazgo en costos (es decir, una estrategia de costos bajos), la diferenciación y las estrategias de enfoque (Hellriegel Don, 2009, pág. 428).

Figura Modelo de estrategias

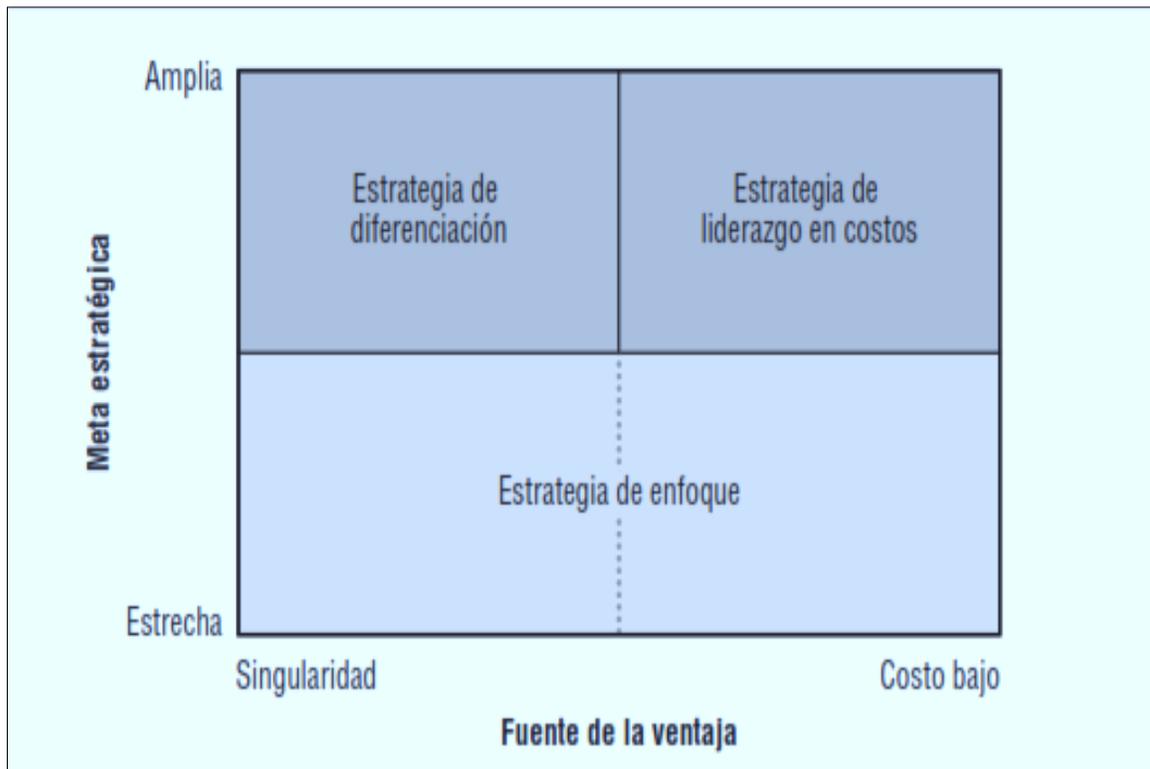


Figura 3.4. (Hellriegel Don, 2009, pág. 428)

3.6.2.1. Estrategia de costos bajos

La estrategia de costos bajos se basa en la capacidad de la organización para proporcionar un producto o servicio a un costo más bajo que sus rivales. Una organización que opta por la estrategia de los costos bajos buscan obtener una ventaja significativa en costos en comparación con los delos competidores, a efecto de transferir este ahorro a los consumidores con el objeto de ganar participación de mercado. Esta estrategia tiene el objeto de vender un producto estandarizado que le resulte atractivo a un cliente “promedio” dentro de un mercado amplio (Hellriegel Don, 2009)

Los clientes les compran a estas empresas porque llevan mucho tiempo operando y porque es menos arriesgado comprarles a ellas que a otras. La organización debe lograr importantes economías de escala en las actividades de negocios clave (por ejemplo, adquisiciones y logística). Dado que el entorno es estable, se necesitan pocas modificaciones al producto para satisfacer a los clientes. El diseño de la organización se basa en las funciones y la responsabilidad y las obligaciones están claramente asignadas a los distintos departamentos (Hellriegel Don, 2009, pág. 430).

Los riesgos que implica seguir esta estrategia son:

1. La posibilidad de quedarse “encerrado” en una tecnología y un diseño de organización que cuesta mucho dinero cambiar.
2. La capacidad de los competidores para imitar una estrategia.
3. La posibilidad de que la gerencia no preste atención a los cambios en el entorno.

La estrategia de costos bajos se basa en localizar y aprovechar oportunidades para que la organización busque ventajas basadas en los costos en todas sus actividades (Hellriegel Don, 2009).

3.6.2.2. Estrategia de diferenciación.

La estrategia de diferenciación consiste en ofrecer al cliente algo único que hace que el producto o el servicio de la organización sean distintos de los de la competencia. Una organización que utiliza una estrategia de diferenciación por lo normal emplea un diseño de organización por producto, por ello cada producto tiene departamentos de producción, marketing e investigación y desarrollo propios.

El supuesto gerencial clave que sustenta esta estrategia es que los clientes están dispuestos a pagar un precio más alto por un producto que es distinto en algún sentido. El valor superior se obtiene mediante una mejor calidad, una técnica superior o algún atractivo especial.

Las organizaciones que aplican la diferenciación también deben controlar los gastos para equilibrar los costos un poco más altos con la ventaja distintiva en las actividades clave, como la manufactura. Por tanto, una organización que opta por la estrategia de negocios de la diferenciación debe tratar de lograr la paridad de costos, manteniéndolos bajos en áreas que no están relacionadas con la diferenciación y no gastando demasiado para lograr esa diferenciación.

En casi todas las estrategias de diferenciación, la atención a la calidad del producto y el servicio representa la vía que permite a las organizaciones crear su ventaja competitiva (Hellriegel Don, 2009).

3.6.2.3. Estrategia de enfoque.

Una estrategia de enfoque tiene por objeto ayudar a la organización a dirigirse a la meta de un nicho específico dentro de una industria, a diferencia de la estrategia de costos bajos y la de diferenciación, que tienen por objeto dirigirse a una meta en los mercados de una industria completa. Una organización que opta por la estrategia de enfoque puede utilizar toda una serie de diseños de organización, desde los funcionales o por producto hasta el de red, para satisfacer las preferencias de sus clientes. La elección del diseño de organización refleja el nicho de un grupo particular de compradores, de un mercado regional o de clientes que tienen gustos, preferencias o requerimientos especiales (Hellriegel Don, 2009).

La idea básica es que la organización se especialice de modo que otras no la puedan igualar con efectividad. Un supuesto básico de las empresas que adoptan la estrategia de enfoque es que pueden atraer a un número creciente de nuevos clientes y seguir atrayendo a compradores que repiten. Atraer a estos compradores es muy importante, porque conocen lo que ofrece la empresa y es menos probable que sean sensibles al precio, asimismo, a menudo establecen un vínculo emocional con los productos y servicios de la empresa y actúan como sus portavoces.

La mayor desventaja que afronta la organización cuando recurre a una estrategia de enfoque es el riesgo de que su nicho subyacente en el mercado pueda virar de forma gradual hacia un mercado más amplio. Los gustos distintivos de los clientes quizá se tornen brumosos con el tiempo, reduciendo así la posibilidad de defender el nicho.

Otro riesgo que afrontan las empresas que persiguen una estrategia de enfoque es que expandan sus canales de distribución demasiado rápido. Para que una empresa tenga éxito con una estrategia de enfoque, a los clientes les deben encantar los productos de la empresa para que se conviertan en sus compradores (Hellriegel Don, 2009).

3.6.3. Factores tecnológicos

La tecnología es el proceso mediante el cual la organización transforma los insumos en productos. Existen literalmente cientos de tecnologías, pero nos concentraremos en cómo influye la tecnología en general en el diseño de la organización. La coordinación de equipos y departamentos, la delegación de autoridad y responsabilidad y la necesidad de mecanismos formales de integración están sujetas a la influencia del grado en que las unidades se deben comunicar unas con otras para poder alcanzar sus metas.

La manera en que la empresa comunica y comparte información de forma directa repercute en qué tan bien diseña los productos que quieren los clientes. A su vez, este conocimiento de las necesidades de los clientes se alimenta de forma directa al sistema de información de la organización, el cual aglutina todas las actividades funcionales necesarias para ofrecer el producto (Hellriegel Don, 2009).

3.6.3.1. Interdependencia de las tareas.

Se refiere a la medida en que el trabajo desempeñado por una persona o departamento afecta al que desempeñan otros miembros. Los tres tipos de interdependencia de las tareas que han sido identificados son: agrupada, en secuencia y recíproca (Hellriegel Don, 2009).

3.6.3.1.1. La interdependencia agrupada

Se presenta cuando los departamentos o los equipos son relativamente autónomos y hacen una contribución identificable a la organización. Existe una interdependencia agrupada cuando el desempeño de una persona no tiene un efecto directo en el de otra (Hellriegel Don, 2009).

3.6.3.1.2. La interdependencia en secuencia

Se presenta cuando un equipo o departamento debe terminar ciertas tareas antes que uno o varios equipos o departamentos más puedan desempeñar sus tareas. Un orden o flujo predeterminado de actividades define la interdependencia en secuencia (Hellriegel Don, 2009).

3.6.3.1.3. La interdependencia recíproca

Se presenta cuando los productos de un equipo o departamento se convierten en los insumos de otro equipo o departamento y viceversa. En esencia, la interdependencia recíproca se presenta cuando todas las unidades de la organización dependen unas de otras para elaborar un producto. La interdependencia recíproca es el tipo más complejo de interdependencia tecnológica y que la interdependencia agrupada es el más simple. Cuanto mayor sea la interdependencia entre los equipos o los departamentos, tanto mayor será la necesidad de coordinación (Hellriegel Don, 2009)

Cuando los equipos o los departamentos que tienen interdependencia recíproca están bajo un solo directivo, ello suele mejorar la integración y minimizar los costos de procesamiento de información en una unidad (Hellriegel Don, 2009, pág. 431).

Figura Tipos de interdependencia de las tareas en el diseño de las organizaciones

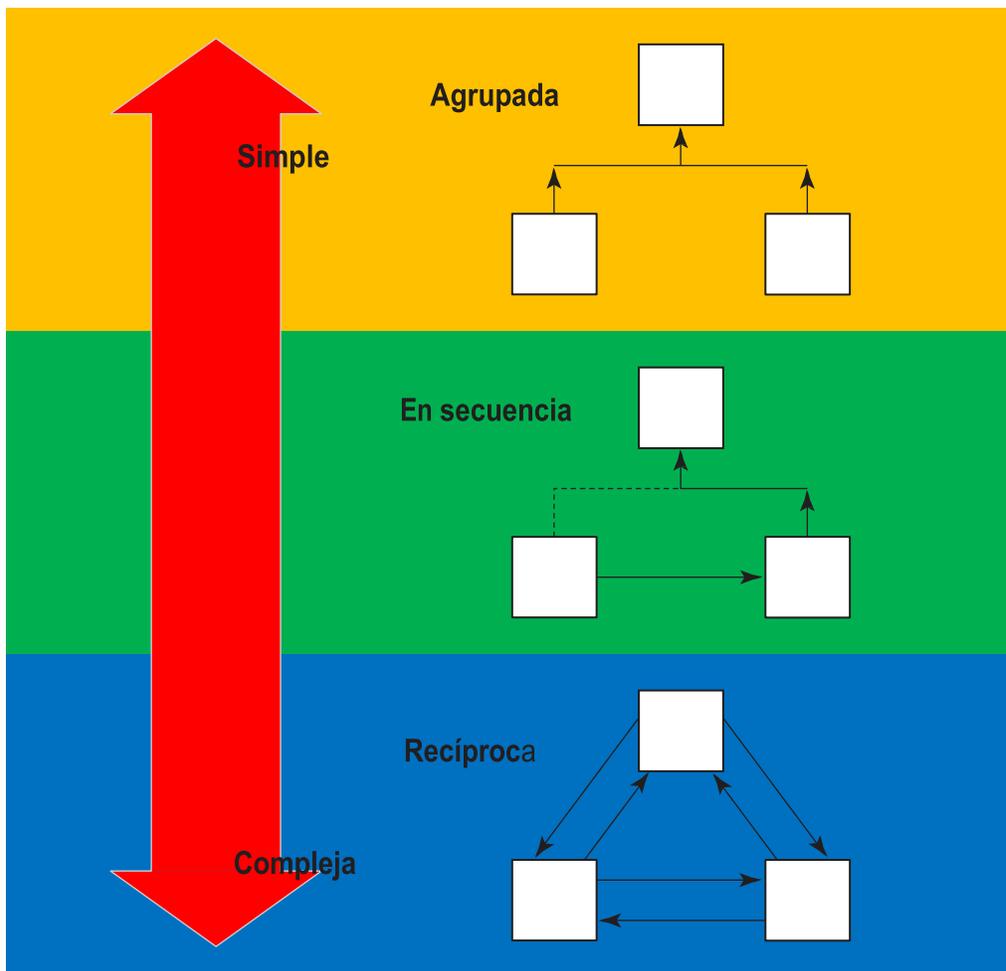


Figura 3.5. (Hellriegel Don, 2009, pág. 432).

Capítulo cuatro: Modelos y tipos de diseños organizacionales

Un modelo organizacional, también llamado estructura organizacional, define a una organización a través de su marco de trabajo, incluyendo las líneas de autoridad, las comunicaciones, los deberes y las asignaciones de recursos. Un modelo está dirigido por las metas de la organización y sirve como el contexto en el cual se operan los procesos y el negocio es hecho. El modelo ideal depende de la naturaleza del negocio y los desafíos que enfrenta. A su vez, el modelo determina el número de empleados necesitados y sus grupos de habilidades requeridas (Chinn, 2018).

4.1. Modelos organizacionales

(Chinn, 2018) Un modelo organizacional se resume en un gráfico organizacional y se analiza regularmente por la gerencia.

4.1.1. Tipos de estructuras

(Chinn, 2018) El modelo ideal depende de la naturaleza del negocio y los desafíos que enfrenta. A su vez, el modelo determina el número de empleados necesitados y sus grupos de habilidades requeridas.

4.1.1.1. Estructura simple

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

1. 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.
2. 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.
3. Estructura jerárquica: la organización es plana y horizontal, con sólo uno o dos niveles jerárquicos, lo cual favorece la agilidad y la flexibilidad.
4. Escaso grado de departamentalización: dado que la tarea de la organización no es compleja, ésta presenta poca especialización y una departamentalización primitiva.
5. Amplio margen de control: el director general tiene mando sobre todas las personas. A cada jefe le corresponde un gran número de subordinados.
6. 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.

Sin embargo, la estructura simple tiene grandes limitaciones. Cuando el director general toma todas las decisiones, este proceso tiende a estancar el crecimiento de la organización, e implica el riesgo de que el desempeño de todas las tareas dependa de una sola persona, que se vuelve indispensable. Muchas organizaciones se dividen en pequeñas unidades, cada una con una estructura simple (Chiavenato, Admon recursos humanos, 2007, pág. 107) .

4.1.1.2. 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.

Los puntos fuertes del modelo burocrático son los siguientes:

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.

Constancia. 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. La burocracia tiene una aversión total a la adaptación, el ajuste, la innovación y el cambio, característicos de esta época.

Además, la burocracia 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 (Chiavenato, Admon recursos humanos, 2007, pág. 108).

4.1.1.3. Estructura matricial

La estructura matricial, también llamada matriz o rejilla administrativa, es una estructura híbrida o mixta que combina en una misma estructura organizacional dos formas de separación por departamentos: funcional y por productos. Esto crea una doble línea de autoridad que combina ambas departamentalizaciones, como si fuese una tabla de dos entradas.

El principio de la unidad de mando sale sobrando y surge el delicado equilibrio de doble poder que caracteriza a la matriz. Esto significa que cada persona tiene una doble subordinación, es decir, se sujeta a las instrucciones de los gerentes funcionales y de los gerentes de producto.

La estructura matricial se observa en organizaciones complejas, como laboratorios de investigación y desarrollo, empresas aeroespaciales, agencias de publicidad, despachos de consultoría, empresas de entretenimiento, universidades, hospitales y compañías de tecnología avanzada, donde las funciones deben estar sincronizadas con los productos o servicios que ofrece la organización.

4.1.1.3.1. Aspectos del modelo matricial

1. El diseño matricial combina las ventajas de la organización funcional, que se concentra en funciones especializadas y agrupa a los especialistas, y aquellas de la organización por producto, la cual facilita la coordinación de los especialistas. Al mismo tiempo, neutraliza las debilidades y las desventajas de los dos tipos de organización.
2. Facilita la coordinación de varias tareas complejas e interdependientes, al mismo tiempo que permite la especialización.
3. Integra a diferentes especialistas, mejora la comunicación y aumenta la flexibilidad de la organización para el cambio.
4. Permite asignar especialistas a diferentes productos o servicios, en lugar de mantenerlos restringidos a un solo departamento funcional o de producto.

5. Los talentos son utilizados en varios productos o servicios y no los monopoliza un departamento.
6. El modelo matricial ofrece economías de escala, al permitir una utilización más eficiente de los recursos de la organización (Chiavenato, Admon recursos humanos, 2007, pág. 109)

Figura Organigrama de una estructura simple y una matricial

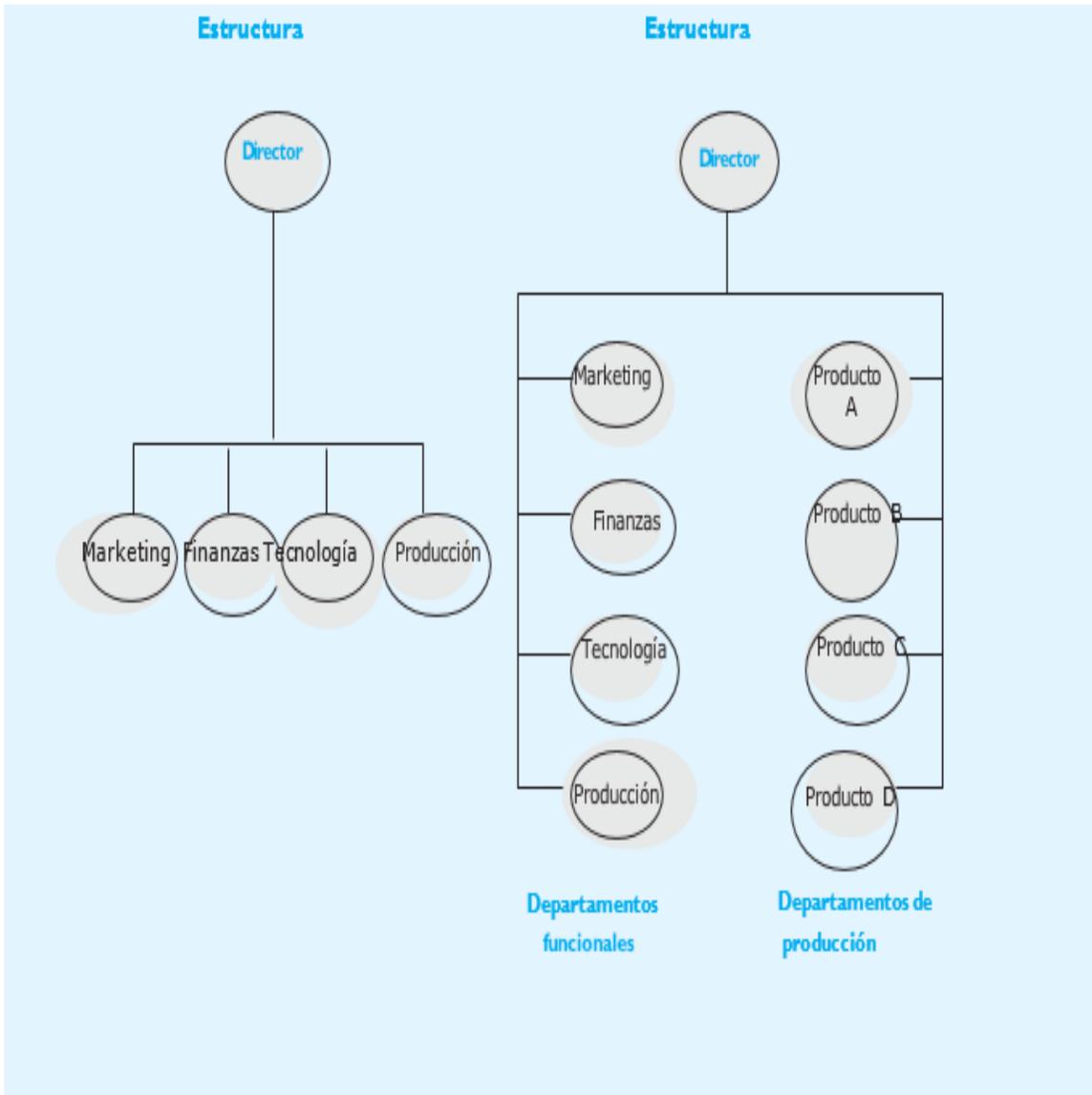


Figura 4.6 (Chiavenato, Comportamiento organizacional, 2009, pág. 109)

4.2. Importancia de modelos organizacionales

Al definir un modelo con el que va a operar se debe considerar las metas de la organización y que sirva como el contexto en el cual se operan los procesos y el negocio es hecho. Así, no existe un modelo organizacional ideal para todos. El modelo a implementar dependerá de la naturaleza del negocio y los desafíos que enfrente. Igualmente, el modelo debe determinar el número de empleados requeridos y sus respectivos grupos de habilidades.

El modelo divisional implica que los empleados son agrupados por un factor común como el producto, la ubicación o la población de clientes. Por ejemplo, un servicio de distribución de licores puede tener divisiones separadas para la atención a restaurantes, hoteles, discotecas y licorerías.

Finalmente, la estructura de matriz combina los elementos del modelo funcional y del modelo basado en el producto, con equipos funcionales cruzados donde los empleados trabajan en proyectos y reportan a un gerente funcional y a un gerente de proyecto (ESAN, 2016).

4.3. Tipos de modelos organizacionales

Por lo general, los modelos organizacionales son clasificados como: funcionales, basados en el producto (divisionales) o con estructura de matriz. Hablamos de organizaciones funcionales cuando se trata de negocios con jerarquías tradicionales, donde las tareas son agrupadas por área funcional: ventas, administración, producción, ingeniería, marketing y servicios al cliente

4.3.1. Modelo organizacional mecanista

La figura describe dos modelos organizacionales, uno es el de la organización mecanicista, 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. Las estructuras organizacionales mecanicistas se esfuerzan por alcanzar la eficiencia y dependen en gran medida de reglas, normas, tareas estandarizadas y controles similares (ESAN, 2016).

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.

(ESAN, 2016) 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.

4.3.2. Modelo organizacional orgánico

El otro modelo de diseño organizacional es el de una organización orgánica, la cual 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. El personal está muy capacitado; cuenta con autoridad para manejar varias actividades y problemas; requiere de reglas formales mínimas y poca supervisión directa (ESAN, 2016).

Por otra parte, una organización orgánica 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.

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 (Hellriegel Don, 2009, pág. 434).

Comparación entre modelo mecanista y modelo orgánico

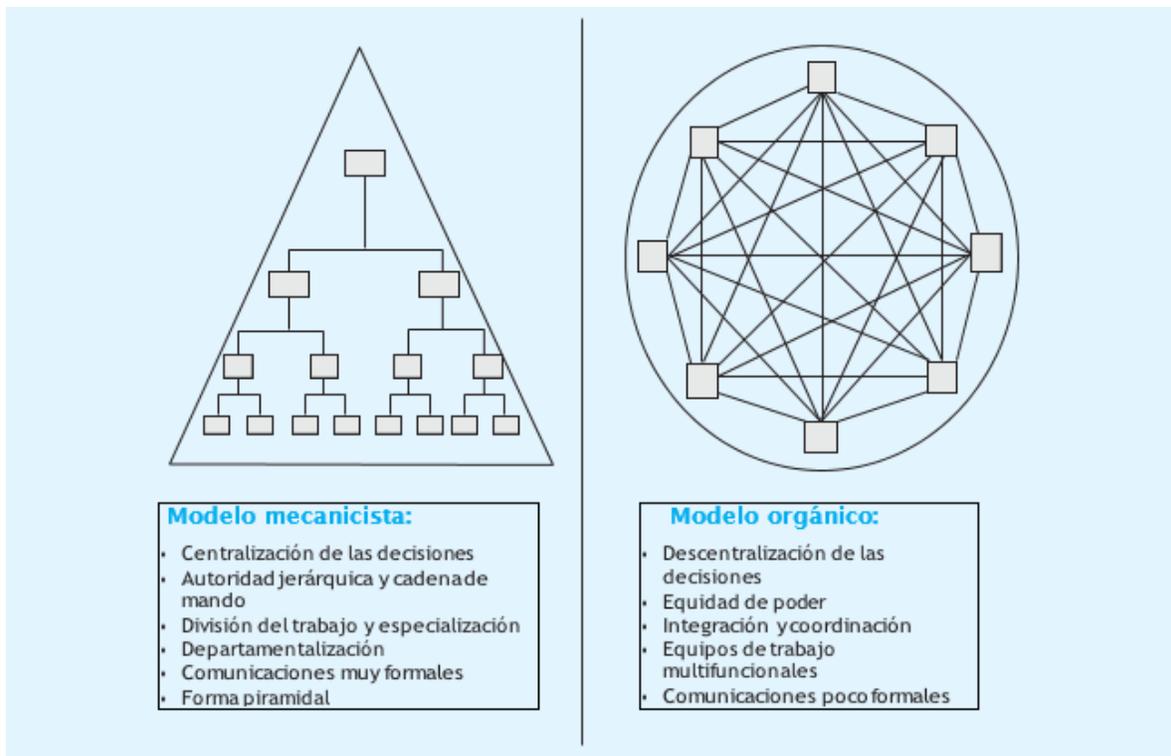


Figura 4.7. (Chiavenato, Comportamiento organizacional, 2009, pág. 102)

4.4. Factores de contingencias que afectan el diseño organizacional

Los gerentes de nivel alto por lo general se esfuerzan demasiado en diseñar una estructura adecuada. De lo que depende esa estructura adecuada es de cuatro variables de contingencia: la estrategia de la organización, el tamaño, la tecnología y el grado de incertidumbre del entorno (ESAN, 2016).

4.5. Tipos de diseños organizacionales

Para tomar decisiones estructurales los gerentes tienen algunos diseños comunes de donde elegir: los tradicionales y otros más contemporáneos.

4.5.1. Diseño de organizaciones tradicionales

Cuando diseñan una estructura los gerentes pueden elegir uno de los diseños organizacionales tradicionales. Estas estructuras tienden a ser mecanista por naturaleza.

Dentro de este se encuentran:

1. Estructura simple.
2. Estructura funcional.
3. Estructura divisional.

4.5.1.1. Diseño funcional

El diseño funcional implica la creación de puestos, equipos y departamentos con base en actividades especializadas. La agrupación de los empleados por funciones es la forma más empleada y aceptada de la departamentalización. Si bien las funciones varían mucho, la agrupación de las tareas y los empleados por funciones suele ser eficiente y económica. Un tema común del diseño funcional es la conveniencia de estandarizar las tareas repetitivas y de automatizarlas en la medida de lo posible.

Este enfoque contribuye a reducir errores y costos. El diseño funcional ofrece ventajas y desventajas. Del lado positivo, este diseño permite identificar con claridad las responsabilidades y asignarlas en consecuencia y los empleados lo entienden con facilidad. Las personas que desempeñan tareas similares y que afrontan problemas similares trabajan juntas en el caso del diseño funcional, lo cual incrementa la posibilidad de comunicación, apoyo recíproco y centralización de la toma de decisiones.

Los diseños funcionales mantienen bajos los costos administrativos, porque todos los del departamento comparten la capacitación, las experiencias y los recursos que se necesitan para desempeñar esa función. Una desventaja del diseño funcional es que propicia un punto de vista limitado que se concentra en un conjunto estrecho de tareas. Los empleados tienden a perder de vista a la organización como un todo (Hellriegel Don, 2009, pág. 442).

4.5.1.2. Diseño geográfico

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 (Hellriegel Don, 2009, pág. 443)

4.5.1.3. Diseño por producto

El diseño por producto implica establecer unidades auto contenidas para que cada una pueda desarrollar, producir, comercializar y distribuir sus bienes o servicios. A medida que la organización se expande a nuevos productos, su estructura funcional con frecuencia pierde muchas de sus ventajas. La diversidad de productos a menudo la lleva a atender muchos tipos de clientes, lo cual implica múltiples tecnologías diferentes. Así pues, el diseño por producto divide a la organización en unidades autos contenidos, responsables del desarrollo, la producción, la distribución y la venta de sus productos y servicios.

Las organizaciones con un diseño por producto por lo normal empiezan con un diseño funcional y van sumando algunas características del diseño geográfico a medida que empiezan a atender a nuevos mercados geográficos. Con el tiempo, el hecho de atender a múltiples clientes crea problemas de administración que no se pueden manejar bien con sólo un diseño funcional o uno geográfico. La suma de nuevas líneas de productos, clientes diversos y avances tecnológicos también incrementa la complejidad y la incertidumbre del entorno de negocios de la organización.

El diseño funcional divide a la organización siguiendo la línea de diversos departamentos, como marketing, finanzas y recursos humanos, y la alta gerencia puede integrar los departamentos conforme se necesite. En lugar de la departamentalización, cuando la organización sirve a diferentes áreas geográficas se presentan diferentes condiciones en el entorno. Por lo general, en cada plaza se desempeñan todas las funciones.

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 (Hellriegel Don, 2009, pág. 450) .

4.5.2. Diseño de organizaciones contemporáneas

Los gerentes descubren que en ocasiones los diseños tradicionales no son adecuados para el entorno actual, cada vez más dinámico y complejo. En su lugar las organizaciones necesitan ser delgadas, flexibles e innovadoras, es decir necesitan ser más orgánicas. Entonces los gerentes están encontrando formas creativas para estructurar y organizar el trabajo

Dentro de ellos se han encontrado con:

1. Estructuras de equipos.
2. Estructura matricial y de proyectos.
3. Estructura sin límites.

Para que las organizaciones funcionen con efectividad, sus diseños no deben ser estáticos, sino que deben cambiar para reflejar los retos, las amenazas y las oportunidades del nuevo entorno. El mejor diseño para una organización dependerá de la naturaleza del entorno, la estrategia elegida por la alta gerencia y el grado de interdependencia tecnológica que necesitan las distintas partes de la organización.

En los pasados diez años, las organizaciones han introducido y empleado varias formas nuevas de diseño organizacional. En particular, dos tipos de diseño se clasifican del diseño organizacional contemporáneo y (el multinacional y en red) han surgido en respuesta a ciertas deficiencias en los diseños de organización tradicionales y a los veloces cambios registrados en el entorno.

4.5.2.1. Diseño multinacional

Un diseño multinacional trata de mantener la coordinación entre productos, funciones y zonas geográficas.¹⁹ 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. Un equilibrio “perfecto”, si éste fuera posible, requiere de un diseño complejo.

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. Las organizaciones multinacionales producen y venden productos y/o servicios en dos o más países (Hellriegel Don, 2009, pág. 445) .

4.5.2.2. Diseño en red

Todas las organizaciones procuran combinar la estabilidad y la eficiencia de sus diseños con la capacidad para ser flexibles y responder con rapidez. No obstante, depender de los diseños de organización fundamentales (funcional, geográfico, etc.) para conseguir ese equilibrio ha resultado muy difícil, por no decir que imposible. Por tanto, para tal efecto muchas organizaciones han diseñado una nueva estructura, llamado diseño en red. Un diseño en red subcontrata algunas o muchas de sus operaciones a otras empresas y las coordina para poder alcanzar metas específicas.

En ocasiones, con la también llamada organización virtual, los gerentes se deben coordinar y enlazar con personas (de numerosas organizaciones) para desempeñar actividades en muchas plazas. Los medios electrónicos y las reuniones cara a cara facilitan los contactos y las relaciones de trabajo en la red. El uso de las tecnologías de cómputo permite que los gerentes coordinen a los proveedores, diseñadores, fabricantes, distribuidores y otros más de forma inmediata en tiempo real. Con frecuencia, los gerentes de un diseño en red trabajan con sus proveedores y clientes de forma tan estrecha como con sus propios empleados.

Algunas actividades que antes se desempeñaban en la organización ahora se encargan a otras empresas. En comparación con los diseños de organización fundamentales, las organizaciones con diseño en red no pretenden conservar el control completo de todas las actividades del proceso de producción. Estas organizaciones establecen asociaciones con otras organizaciones para formar una red de organizaciones que se dividen el trabajo con base en sus competencias distintivas y con su capacidad para contribuir.

Las organizaciones que han empleado este tipo de diseño tienen siete características clave:

1. Competencia distintiva: la organización mantiene su superioridad por medio de la innovación y la adaptación, porque combina sus recursos de formas novedosas. Con frecuencia estos recursos provienen de distintas partes de la organización o de otras organizaciones.
2. Responsabilidad: las personas que deben colaborar para desempeñar sus tareas comparten responsabilidad. El diseño de la organización incluye un amplio uso de equipos internacionales, los que tienen un propósito especial y los auto dirigidos.
3. Establecimiento de metas: se formulan las metas comunes vinculadas a satisfacer las necesidades de uno o varios grupos externos importantes (por ejemplo, compradores o clientes, proveedores, accionistas, acreedores y gobiernos). Los motivos internos no son tanto el motor del desempeño como lo son la satisfacción de las necesidades de los clientes o la aceleración del desarrollo de productos.
4. Comunicación: el enfoque principal está más bien en la comunicación lateral que en la vertical. La información necesaria para tomar decisiones es ampliamente compartida y distribuida y la norma es la comunicación abierta.
5. Tecnología de información: muchas tecnologías de información (inclusive el groupware) ayudan a los empleados a formar redes internas (con otros de la organización que incluso pueden estar separados por grandes distancias geográficas) o externas (con clientes, proveedores, organismos reguladores y otros).
6. Sistema de organización: el diseño tiene una tranquilidad hacia un sistema orgánico con la menor cantidad de niveles organizacionales posible. El diseño en red apoya la iniciativa individual y la colaboración entre los individuos de los equipos.
7. Visión equilibrada. los individuos, equipos, departamentos y divisiones no se ven como autónomos que sólo tienen sus metas y formas únicas de hacer las cosas.

Se ven en relación con otros que tienen metas y recompensas comunes. Las formas de cooperación y confianza evolucionan con el transcurso del tiempo, basadas en la historia del desempeño pasado. El supuesto básico de la confianza es que cada persona, equipo o departamento depende de recursos controlados por otros y que las ganancias recíprocas se obtienen agrupando los recursos y encontrando soluciones de ganar-ganar para todos.

El diseño multinacional trata de mantener las capacidades trilaterales de la organización entre productos, funciones y zonas geográficas. Los gerentes afrontan muchos problemas cuando se produce en varios países y ellos se deben apegar a las políticas de la oficina matriz y a las costumbres locales al mismo tiempo. El diseño en red hace hincapié en la coordinación horizontal para administrar las interdependencias de tareas complejas.

Este tipo de diseño también se caracteriza porque utiliza diversas tecnologías de información que permiten que la organización procese vastas cantidades de datos. Las organizaciones de tecnología de punta y las cinematográficas son las que utilizan mucho este tipo de diseño, el cual no se podrá implementar con efectividad si no existen capacidades electrónicas adecuadas (Hellriegel Don, 2009, pág. 448)

Conclusión

Para terminar este documento se muestra la importancia que tienen los procesos y diseños organizacionales como herramientas administrativas para todos los estudiantes, docentes y toda aquella persona que deseen enriquecer sus conocimientos con teorías actualizadas.

Por lo tanto la organización es un procesos constante, adaptable para los colaboradores en la cual se espera el cumplimiento de las metas propuestas por las empresas pero no tan solo resulta necesario tener los conocimientos teóricos para cada proceso estudiado sino también adquirir habilidades necesarias para su utilización en la organización.

Una vez analizada la teoría científica sobre el diseño organizacional y sus principales elementos y factores que inciden en la estructura de un diseño se pudo corroborar que estos son procesos planificados de modificaciones organizadas y culturales de tal manera que la organización pueda quedar habilitada para garantizar una buena actividad laborar.

El diseño organizacional es una prioridad de la administración pues define la estructura de una organización, y de ella dependen las áreas con las que se va a trabajar y las actividades que se realizaran en cada una de ellas. El reto del diseño organizacional, es saber combinar los aspectos tecnológicos con el talento humano, es por ello que se encuentra diferentes diseños para que cada empresa pueda acoplarse con el diseño que se identifique de acuerdo a su entorno lo cual definirá el éxito de la organización.

Bibliografía

- Administración de las organizaciones.* (SF). Recuperado el 19 de Enero de 2018, de otgu.eco.catedras.unc.edu.ar/introduccion-a-la-administracion-en-las-organizaciones/administracion-administradores-y-organizaciones/niveles-organizacionales/
- Barbosa, M. (15 de Febrero de 2013). *Concepto e importancia del diseño organizacional.* Recuperado el 24 de Octubre de 2017, de Concepto e importancia del diseño organizacional: <file:///C:/Users/MiriamconceptoeimportanciadediseñoorganizacionalL.html>
- Barrot, A. F. (SF). *Las 12 leyes de la negociación.* Recuperado el Domingo de Febrero de 2018, de <http://www.pisitoenmadrid.com/blog/2013/10/las-12-leyes-de-la-negociacion/>
- CEEI-ciudad real. (2009). *www.camaracr.org.* Recuperado el 16 de Agosto de 2017, de http://www.camaracr.org/uploads/tx_icticontent/Manual_Experiencias_Plan_Estrategico_y_CMI_01.pdf
- Certo. (2001). *Administración moderna* (8va ed.). Bogotá: Pearson Educación. Recuperado el 05 de Octubre de 2017
- Chiavenato, I. (2007). *Admon recursos humanos.* México: Atlas A,A. Recuperado el 05 de Octubre de 2017
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional* (segunda edición ed.). México. Recuperado el 05 de Octubre de 2017
- Chinn, D. (SF de SF de 2018). *Que es un modelo organizacional.* Recuperado el 02 de Enero de 2018, de Que es un modelo organizacional: <file:///C:/Users/Estudio/¿QuéesunmodeloorganizacionalPequeñamedianaempresaLaVozTexas.html>
- Cisnero. (25 de Octubre de 2003). *gestiopolis.com.* Recuperado el Domingo de Enero de 2018, de <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-cambio-organizacional-como-gestionarlo/>

- conexión esan. (20 de julio de 2017). *www.esan.edu.pe*. Recuperado el 16 de septiembre de 2017, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/07/que-es-un-mapa-estrategico-y-que-utilidad-tiene-en-la-organizacion/>
- Contreras, F. (SF). *es.scribd.com*. Recuperado el 07 de Octubre de 2017, de <https://es.scribd.com/doc/7449104/importancia-de-Las-Organizaciones>
- Coulter, R. y. (2010). *Administracion* (10 ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 05 de Octubre de 2017
- Definicion ABC. (SF). *definicionabc.com*. Recuperado el Viernes de Enero de 2018, de <https://www.definicionabc.com/social/organizaciones.php>
- Deluca, P. (SF). *blogdelasorganizaciones.blogspot.com*. Recuperado el 08 de Octubre de 2017, de <http://blogdelasorganizaciones.blogspot.com/search/label/Organizaciones%3A%20Concepto%20y%20Elementos>
- Diseño en las organizaciones. (SF). *Diseño en las organizaciones*. Recuperado el 22 de Noviembre de 2017, de <file:///C:/www.Diseñoorganizacional.htm>
- Diseño organizacional. (SF). *Diseño Organizacional*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2017, de <file:///C:/http://www.DiseñoOrganizacional2.htm>
- Drucker, P. (31 de Octubre de 2010). *Innovación*. Recuperado el Domingo de Enero de 2018, de <http://innovahora.blogspot.com/2010/10/definicion-de-innovacion-por-peter-f.html>
- Duarte. (SF). *Procesos Organizacionales*. Recuperado el Domingo de Enero de 2018, de <https://www.academia.edu/9125868/procesos-organizacionales>
- Eipe. (4 de febrero de 2016). *www.eipe.es*. Recuperado el 19 de Agosto de 2017, de <http://www.eipe.es/6-principios-elaborar-mapa-estrategico/>
- El Cronista. (25 de Agosto de 2016). *www.cronista.com*. Recuperado el 17 de Agosto de 2017, de <https://www.cronista.com/pyme/Mapas-estrategicos-para-la-gestion-20160825-0007.html>
- ESAN, U. (13 de Septiembre de 2016). *Un acercamiento a los modelos organizacionales.com*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2017, de [Un-acercamiento a los modelos organizacionales.com](http://Un-acercamiento-a-los-modelos-organizacionales.com):

- file:///C:/Users/Estudio/Un acercamiento a los modelos organizacionales
Administración Apuntes empresariales ESAN.html
- Evelyn, V. (s.f.). *academia.edu*. Obtenido de <https://www.academia.edu/9125868/procesosorganizacionales>
- Evelyn, V. (SF). *academia.edu*. Recuperado el Sabado de Enero de 2018, de https://www.academia.edu/9125868/PROCESOS_ORGANIZACIONALES
- Gabriel. (26 de Julio de 2010). *es.slideshare*. Recuperado el Domingo de Enero de 2018, de <https://es.slideshare.net/celimen/autoridad-en-la-empresa>
- Gaynor. (SF). *gestiopolis.com*. Recuperado el Domingo de Enero de 2018, de <https://www.gestiopolis.com/autoridad-poder-influencia-desarrollo-organizacional/>
- Goncalves. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Recuperado el Sábado de Mayo de 2018
- Grandespymes. (SF). *grandespymes.com.ar*. Recuperado el 23 de Agosto de 2017, de <http://www.grandespymes.com.ar/2011/06/13/balanced-scorecard-cuadro-de-mando-integral/>
- Hellriegel Don, S. J. (2009). *Comportamiento organizacional* (Doceava ed.). Mexico, Mexico.
- Hitt Michael, B. J. (2006). *Administracion* (Primera ed.). Mexico, Mexico: Pearson educacion.
- IFISO BLOG. (22 de Diciembre de 2011). *www.blogtrw.com*. Recuperado el 18 de Septiembre de 2017, de <http://www.blogtrw.com/2011/12/que-es-un-mapa-estrategico-y-para-que-sirve/>
- Isotools.org. (7 de Abril de 2015). *isotools.org*. Recuperado el 24 de Agosto de 2017, de <https://www.isotools.org/2015/04/07/ventajas-de-aplicar-el-cuadro-de-mando-integral-en-tu-empresa/>
- Ivancevich, K. y. (2012). *Comportamiento Organizacional*. (J. M. Chacón, Ed.) México, México: Mc Graw Hill Educación .
- Josbel, B. (31 de Mayo de 2011). *scribd.com*. Recuperado el Domingo de Enero de 2018, de <https://es.scribd.com/doc/56683795/Procesos-organizacionales>
- Koontz, H. y. (1988). *Administración, una perspectiva global*. México, Mc Graw Hill.

- Logicalis. (6 de enero de 2014). *blog.es.logicalis.com*. Recuperado el 22 de Agosto de 2017, de <https://blog.es.logicalis.com/analytics/bid/344219/Estandares-objetivos-e-incentivos-en-el-cuadro-de-mando-integral>
- López, F. H. (SF). *C:/Users*. Recuperado el 21 de septiembre de 2017, de [file:///C:/Users/elizabeth/Downloads/Documento%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/elizabeth/Downloads/Documento%20(1).pdf)
- Lugama. (SF). *Monografias.com*. Recuperado el Viernes de Enero de 2018, de <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>
- Manager. (20 de Abril de 2011). *Temas administrativos.com*. Recuperado el miercoles de Noviembre de 2017, de *Temas administrativos.com*: <file:///C:/http://www.temasadministrativosDiseñoOrganizacional.html>
- Martinez. (15 de Julio de 2013). *portafolioiutecpuner*. Recuperado el Domingo de Enero de 2018, de *Procesos administrativos*: <http://portafolioiutecpunerg.blogspot.com/2013/07/el-poder-y-la-autoridad.html>
- Martinson, O. (3 de Agosto de 2004). *gestiopolis.com*. Recuperado el 17 de Agosto de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/mapas-estrategicos/>
- Mora. (4 de Abril de 2013). *slideshare*. Recuperado el Domingo de Enero de 2018, de <https://es.slideshare.net/allencode/5-procesos-organizacionales>
- munideporte. (SF). *www.munideporte.com*. Recuperado el 2017 de septiembre de 2017, de http://www.munideporte.com/imagenes/documentacion/ficheros/20080418182034rafael_galan2.PDF
- Nario, L. y. (Mayo de 2009). *www.colibri.udelar.edu.uy*. Recuperado el 26 de Agosto de 2017, de <https://www.colibri.udelar.edu.uy/bitstream/123456789/85/1/M-CD3898.pdf>
- Norash, N. (SF de SF de 2008). *Capitulo 9 diseño organizacional.com*. Recuperado el 25 de Octubre de 2017, de *Capitulo 9 diseño organizacional.com*: <file:http://www.organizacional.html>
- Ovalle. (2013). *academia*. Recuperado el Sabado de Enero de 2018, de <https://www.academia.edu/9125868/procesosorganizacionales>

- Páez, F. (22 de Octubre de 2012). *cmigestion.es*. Recuperado el 25 de Agosto de 2017, de <http://cmigestion.es/2012/10/23/el-cuadro-de-mando-integral-i-que-es-y-para-que-sirve/>
- Paez, F. (10 de Septiembre de 2013). *cmigestion.es*. Recuperado el 21 de Agosto de 2017, de <http://cmigestion.es/2013/09/10/el-cuadro-de-mando-integral-ii-una-vision-global/>
- Páez, F. (21 de Enero de 2014). *cmigestion.es*. Recuperado el 19 de Agosto de 2017, de <http://cmigestion.es/2014/01/21/el-cuadro-de-mando-integral-iii-el-mapa-estrategico/>
- Pensemos S.A. (SF). *pensemos.com*. Recuperado el 17 de Agosto de 2017, de <http://pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-y-para-que-sirve/>
- Porter, B. y. (2006). *Administracion*. México: Pearson educación. Recuperado el 10 de Octubre de 2017
- project y management. (SF). *pmm-bs.com*. Recuperado el 16 de septiembre de 2017, de <http://pmm-bs.com/mapas-estrategicos-balanced-scorecard/>
- Psicología y Empresa. (29 de Noviembre de 2010). *psicologia y empresa*. Recuperado el Domingo de Febrero de 2018, de <https://psicologiayempresa.com/los-objetivos-de-las-organizaciones.html>
- Reyes. (14 de Septiembre de 1997). *www.eumed.net*. Recuperado el Domingo de Enero de 2018, de <http://www.eumed.net/ce/2011a/mgt.htm>
- Reyes, M. (21 de Mayo de 2013). *Master executive en administracion y direccion de empresas*. Recuperado el 21 de Enero de 2018, de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/21/liderazgo-y-trabajo-en-equipo/>
- Riquelme. (SF). *web y empresas*. Recuperado el Sabado de Enero de 2018, de <https://www.webyempresas.com/diferencia-entre-eficacia-y-eficiencia/>
- Robbins. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson. Recuperado el Domingo de Enero de 2018
- Robbins. (2010). *Administracion* (Decima ed.). Mexico, Mexico.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall. Recuperado el 05 de Octubre de 2017

- Rodriguez Simon. (15 de Julio de 2008). *unesrdesarrollorganizacional*. Recuperado el Sabado de Enero de 2018, de <http://unesrdesarrollorganizacional.blogspot.com/2008/07/procesos-y-diseos-organizacionales.html>
- Ruiz. (Domingo de Octubre de 2009). *Ambiente organizacional*. Recuperado el Domingo de Febrero de 2018, de <http://ambienteorganizacionalunidadadmo.blogspot.com/>
- S.N. (Junio de 2007). *Introduccion a la administracion*. Recuperado el Domingo de Febrero de 2018, de <http://upointroadmon.blogspot.com/2007/06/el-proceso-de-toma-de-decisiones.html>
- S.N. (S.F). *lawebdelemprendedor*. Recuperado el Domingo de Febrero de 2018, de <https://www.lawebdelemprendedor.com.ar/index.php/organizaciones/70-elementos-org>
- S.N. (S.F). *Toma-de-decisiones*. Recuperado el Domingo de Febrero de 2018, de <https://sites.google.com/site/tallerdeliderazgoeac/unidad-4---toma-de-decisiones>
- Schumpeter. (10 de Diciembre de 2008). *claseinnovacion.blogspot.com*. Recuperado el Domingo de Enero de 2018, de <http://claseinnovacion.blogspot.com/2008/11/final-la-innovacin-y-schumpeter.html>
- Sinnexus. (SF). *www.sinnexus.com*. Recuperado el 20 de Agosto de 2017, de http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx
- SN. (noviembre de 2002). *fcecon.unr.edu.ar*. Recuperado el 28 de Agosto de 2017, de https://fcecon.unr.edu.ar/web-nueva/sites/default/files/u16/Decimocuertas/Malgioglio,%20Carazay,%20Suardi_los%20distintos%20enfoques%20del%20capital%20intelectual.pdf
- SN. (SF). *www.google.com.ni*. Recuperado el 18 de Agosto de 2017, de <https://www.google.com.ni/search?q=mapas+estrat%C3%A9gicos+una+pieza+clave&dcr=0&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwjczrri>

oP_VAhVDAxoKHQMDC0QQsAQIKw&biw=1024&bih=662#imgrc=_8NfaW
JDULuTUM:

SN. (SF). *www.google.com.ni*. Recuperado el 19 de Agosto de 2017, de https://www.google.com.ni/search?q=flujo+de+mapas+estrategicos&dcr=0&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwjsub7_qv_VAhWKRY8KHe1LBbQQsAQIlw&biw=1024&bih=662#imgrc=vUkePui5aKciaM:

SN. (SF). *www.google.com.ni*. Recuperado el 19 de Agosto de 2017, de https://www.google.com.ni/search?q=relaci%C3%B3n+causa+y+efecto+en+un+mapa+estrat%C3%A9gico&dcr=0&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjekY_Ln__VAhVLB8AKHTrtDjsQ_AUICigB&biw=1024&bih=662#imgrc=8CUBbPCNp0unjM:

Soto, B. (S.F). *Gestion.org*. Recuperado el Domingo de Febrero de 2018, de <https://www.gestion.org/tipos-de-liderazgo/>

Stephen, R. (1999). Comportamiento organizacional. En R. Stephen, *Comportamiento organizacional* (8ª edición ed.). Mexico: Editorial Pretince Hall. Recuperado el Sábado de Mayo de 2018

TIED COMM. (SF). *www.infoviews.com.mx*. Recuperado el 17 de septiembre de 2017, de <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

trissa. (SF). *www.trissa.com.mx*. Recuperado el 21 de Agosto de 2017, de <http://www.trissa.com.mx/articulos/6-principios-para-lograr-una-organizacion-enfocada-en-la-estrategia>

Trissa Strategy Consulting. (SF). *trissa.com*. Recuperado el 17 de Agosto de 2017, de <http://www.trissa.com.mx/articulos/mapas-estrategicos-una-pieza-clave>

Vasquez. (Mayo de 2009). *anayeli-organizacion.blogspot.com*. Recuperado el 08 de Octubre de 2017, de <http://anayeli-organizacion.blogspot.com/2009/05/importancia-de-la-organizacion.html>