

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua UNAN
- MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas



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

Tema: Organización

Sub tema: Diseño organizacional y manejo de procesos

Autores: Bra. Nelly del Carmen Rueda Blanco.

Br. Axell David Jiménez Reyes.

Tutor: M.A.E. José Javier Bermúdez.

Managua, Nicaragua. Noviembre 29 del 2016.

Índice

| | |
|--|-----|
| Agradecimientos | i |
| Agradecimientos | ii |
| Dedicatoria | iii |
| Dedicatoria | iv |
| Valoración docente | v |
| Resumen | vi |
| vi | |
| Introducción..... | 1 |
| Justificación..... | 3 |
| Objetivos | 4 |
| Objetivo general | 4 |
| Objetivos específicos | 4 |
| Capítulo I: Introducción al diseño organizacional y la teoría de las organizaciones | 5 |
| 1.1. ¿Qué es la teoría de las organizaciones? | 5 |
| 1.1.1. Concepto | 6 |
| 1.1.2. Historia | 6 |
| 1.1.2.1. Teorías clásicas | 7 |
| 1.1.2.1.1. La división de trabajo | 7 |
| 1.1.2.1.2. Weber y las reglas de la burocracia | 7 |
| 1.1.2.1.3. La escuela clásica | 8 |
| 1.1.2.1.4. La escuela de los recursos humanos | 9 |
| 1.1.2.1.5. La escuela de la contingencia | 10 |

| | |
|---|----|
| 1.1.3. Aspectos generales de la teoría de la organización | 11 |
| 1.1.4. Evolución actual de la teoría de la organización | 12 |
| 1.2. ¿Qué es una organización? | 15 |
| 1.2.1. Recursos organizacionales | 16 |
| 1.2.1.1. Recursos humanos | 16 |
| 1.2.1.2. Recursos materiales | 16 |
| 1.2.1.3. Recursos financieros | 17 |
| 1.2.2. Definición | 17 |
| 1.2.3. Principios de la organización | 18 |
| 1.2.4. La Organización formal e informal | 20 |
| 1.3. Las organizaciones como sistemas | 21 |
| 1.3.1. Definición | 21 |
| 1.3.2. Características de los sistemas | 22 |
| 1.3.3. Clasificación de los sistemas | 22 |
| 1.3.3.1. Sistemas abiertos | 23 |
| 1.3.3.2. Sistemas cerrados | 23 |
| 1.4. Dimensiones del diseño de las organizaciones | 24 |
| 2.2.1.1.1. Presiones para el crecimiento | 32 |
| 2.2.2. Ciclo de vida de la organización | 33 |
| 2.2.2.1. Declive de la organización | 35 |
| 1.4.1. Dimensiones estructurales | 24 |
| 1.4.2. Dimensiones contextuales | 26 |
| Capítulo II: Estructura y diseño organizacional | 28 |
| 2.1. Innovación y cambio en las prácticas laborales a partir del diseño | |

| | |
|---|----|
| organizacional | 28 |
| 2.1.1. Tipos de cambios organizacionales | 29 |
| 2.2. El tamaño de las empresas, ciclo de vida y declinación | 31 |
| 2.2.1. El tamaño de las empresas | 32 |
| 2.2.1.1. El tamaño de la organización, ¿es mejor más grande? | 32 |
| 2.3. Desarrollo en el proceso de producción, tecnologías de información y calidad en el servicio | 36 |
| 2.3.1. Proceso de producción | 37 |
| 2.3.1.1. Etapas del proceso de producción | 38 |
| 2.3.1.2. Clasificación de los procesos productivos | 39 |
| 2.3.1.3. Los tipos de procesos | 40 |
| 2.3.2. Tecnologías de información | 41 |
| 2.3.2.1. Tipos de tecnologías de información | 41 |
| 2.3.2.2. Ventajas de las tecnologías de información | 42 |
| 2.3.3. Calidad en el servicio | 43 |
| 2.3.3.1. Dimensiones de la calidad en el servicio | 44 |
| Capítulo III: Procesos de diseño de la organización | 46 |
| 3.1. Planeación del estudio de casos para el diseño organizacional | 46 |
| 3.2. Manejos de formas en la organización | 55 |
| 3.2.1. Objeto de su utilización | 55 |
| 3.2.2. Enfoque del manejo de formas | 56 |
| 3.2.3. Requerimientos para su uso | 57 |
| 3.2.4. Clases de formas | 58 |
| 3.2.5. Utilización de las formas | 58 |
| 3.2.6. Responsables del manejo de las formas | 59 |
| 3.3. Distribución de los espacios de trabajo | 59 |

| | |
|--|----|
| 3.3.1. Consideraciones generales para la realización de un estudio de distribución del espacio | 60 |
| 3.3.2. Planeación de la distribución del espacio | 64 |
| 3.4. Diseño de procesos organizacionales | 69 |
| Capítulo IV: El manejo de procesos dinámicos | 72 |
| 4.1. El proceso de toma de decisiones de acuerdo al diseño organizacional | 73 |
| 4.2. El manejo del poder y política en las organizaciones a partir del diseño organizacional | 73 |
| 4.2.1. Tácticas de poder..... | 74 |
| 4.2.2. Manejo de la política en las organizaciones | 76 |
| 4.3. Relaciones y conflictos interdepartamentales | 77 |
| Conclusiones | 79 |
| Bibliografía | |

Agradecimientos

Primeramente quiero agradecer a Dios, por guiar mi camino y brindarme la inteligencia necesaria para poder superar todas aquellas barreras que algún día tuve para llegar hasta este punto. Y a nuestra señora la Virgen de Guadalupe y a San Judas Tadeo honrado por la Iglesia católica como el patrón de los casos difíciles, cuyas intervenciones divinas siempre me auxiliaron en los momentos necesarios.

En segundo lugar quiero agradecer a toda mi familia, muy especial a mis padres, por ser el eje fundamental de mi vida nutriéndome de amor, valores y enseñanzas únicas que me serán de utilidad por el resto de mi vida, aparte de ser un apoyo fundamental en mis estudios.

También a todas aquellos seres queridos que me apoyaron de forma directa o indirectamente en mis estudios. Incluyendo aquellos que trataron de quebrantarme en el camino, porque me hicieron más fuerte.

Del mismo modo a todos los profesores que fueron parte de mi formación académica profesional durante este tiempo, gracias por sus enseñanzas, sus consejos, por sus llamados de atención y especialmente por todos aquellos conocimientos impartidos fuera y dentro del salón de clases, que me hicieron crecer como persona y como profesional, muchas gracias por guiarme en esta aventura Dios los bendiga. Y por último pero no menos importante al Estado por garantizar a todos aquellos jóvenes con espíritu de superación y emprendimiento como nosotros, la oportunidad de progresar y mejorar nuestro nivel de vida a través de una educación superior gratuita, que nos permitirá expandir nuestro horizontes y a la vez asegurar el desarrollo de nuestra Nación y su población.

Bra. Nelly del Carmen Rueda Blanco

Agradecimientos

A Dios, que siempre me muestra su amor de formas inexplicables, pues me ha dado la vida, por ser un nuevo joven, por cada una de las bendiciones que me da, por las pruebas de mi caminar, porque me llama hijo, porque me ha llamado a hacer algo distinto y, por la alegría que suscita en mí por Él. Gracias, porque me has llenado del Espíritu Santo, que me da fuerzas cuando no tengo, por los talentos, por ser mi guía, que me recuerdas todo lo bueno que tengo y debo de compartir y, porque me has dado como madre a María Santísima.

A mis padres, por ese gran esfuerzo que hacen para que yo aún esté aquí con mis estudios, pues han querido un buen futuro para mí y mi hermano, por los buenos valores que me han transmitido para ponerlos en práctica, por los consejos que siempre me dan, por las correcciones, por los ánimos.

A mis abuelos(as), portadores de gran sabiduría y fe que me la transmiten, son un ejemplo para mí, me han criado con amor y dedicación, faltaría vida para agradecerles.

A mis madres espirituales, las Religiosas Calasancias, pues Dios las ha puesto en mi camino y me ayudan a seguir adelante teniendo la mirada fija en Cristo Jesús y comprender más de su amor, por todas las experiencias vividas en todas las misiones, retiros y tareas. También a mi comunidad, que es donde Dios me sigue formando y llenando de su gracia.

A toda mi familia en general, tíos(as), primos(as) que siempre me han querido mucho. A mi hermano, que ha sido un ejemplo para mí, gracias. Y por último, a todos los que he conocido en mi caminar, por todos los momentos vividos, a aquellos que son mis muy buenos amigos(as), les agradezco por todo, he llorado, trabajado y reído con ustedes.

Br. Axell David Jiménez Reyes

Dedicatoria

Dedico este trabajo de titulación a la memoria de mi fallecido padre, Ervin Antonio Rueda Torrez. Quien a pesar de ya no estar físicamente con migo siempre está vivo en el corazón de toda mi familia y en nuestros pensamientos.

Igualmente se lo dedico a mi madre, Manuela del Carmen Blanco Zapata. Por su amor y apoyo incondicional, quien siempre me enseñó a no desistir y seguir intentando hasta lograr lo que me propuse, además de aguantar tantas noches de desvelo junto con migo y mantenerme en sus oraciones en compañía de mi abuelita Paula Cleotilde Blanco Zapata, a quien también incluyo en mi dedicatoria, por sus sabios consejos. También a mi hermano Erwing Antonio Rueda Blanco, a quien las más veces le he consultado mis dudas, ayudándome en lo que ha podido con respecto a las clases y quien ha tratado de ser como un segundo padre para mí.

Bra. Nelly del Carmen Rueda Blanco

Dedicatoria

A Dios, por permitirme llegar hasta este momento importante de mi vida, a mis padres porque me han ayudado incondicionalmente durante todos estos años de estudios.

A mis abuelos(as), que siempre me dieron su gran amor, pues nunca dejaron de estar pendiente de mí, me han criado y no tengo palabras para poderles describir por lo que han hecho.

_____ Br.
Axell David Jiménez Reyes
Valoración docente

En cumplimiento del Artículo 8 de la NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 1999, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 del 08 de agosto del 2003, que dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor máximo del 50% de la nota final”.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de “LA ORGANIZACION” hace constar que el(la) bachiller(ra): NELLY DEL CARMEN RUEDA BLANCO, Carnet No. 09-21087-0 y AXELL DAVID JIMENEZ REYES, Carnet No. 11-20853-8, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema “DISEÑO ORGANIZACIONAL Y MANEJO DE PROCESOS”, obteniendo la bachillera RUEDA BLANCO y el bachiller JIMENEZ REYES, la calificación de 50 (CINCUENTA) PUNTOS respectivamente.

Dado en la ciudad de Managua a los 17 días del mes de Noviembre del dos mil dieciséis.

M.A.E. José Javier Bermúdez INSTRUCTOR

Resumen

La presente investigación se enfoca en el tema de la organización teniendo como subtema el diseño organizacional y manejo de procesos, y por objetivo general analizar el diseño organizacional y el manejo de procesos como puntos claves para el buen desarrollo de las operaciones en las empresas.

La base teórica de la investigación está centrada en el abordaje de las teorías organizacionales, la estructura y diseño de las organizaciones, el proceso del diseño de la organización y el manejo de los procesos dinámicos que están sustraídos de diferentes autores de alto estudio relacionados a la organización y sus elementos principales.

Para el desarrollo del informe, se utilizó como metodología las normas del programa de seminario de graduación de la UNAN-Managua, a través de las técnicas de lectura y la aplicación de la sexta edición de las normas APAs.

El contenido de la investigación se presentará en cuatro capítulos que condensan todas las variables que influyen en la organización como estructura y a la gestión de organizar como una de las funciones básicas de la administración.

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

Introducción

Este seminario de graduación tiene como tema general la organización, como una de las principales funciones administrativas, y el subtema es el diseño organizacional y manejo de procesos.

Hoy en día como bien se sabe, toda empresa tiene como fin ser más eficientes y productivos, por lo que el estudio de la organización es muy importante para lograr alcanzar esto, ya que las empresas deben considerar todos aquellos aspectos y elementos relacionados a la organización del desarrollo de las actividades y funciones que se ejecutan a diario.

El objetivo general que persigue este seminario es analizar el diseño organizacional y el manejo de procesos como puntos claves para el buen desarrollo de las operaciones en las empresas, debido a que los constantes cambios en la sociedad y las nuevas tendencias en el mundo de los negocios, han hecho que las organizaciones tengan que rediseñarse y adaptar el procedimiento de sus actividades con tal de poder prevalecer en estos ambientes y llegar a ser altamente competitivos.

El objetivo propuesto se cumplirá mediante la exposición de cuatro capítulos basados en los estudios realizados por diferentes autores con relación al tema.

El primer capítulo es la introducción al diseño organizacional y la teoría de las organizaciones, que expone ¿qué es la teoría de las organizaciones? ¿qué es una organización?, las organizaciones como sistemas y las dimensiones del diseño de las organizaciones.

El segundo capítulo aborda a la estructura y diseño de la organización, que se centra en la innovación y cambios en las prácticas laborales a partir del diseño organizacional, el tamaño de las empresa, su ciclo de vida y declinación y, el desarrollo de procesos de producción, tecnología de información y calidad en el servicio.

El capítulo tres habla del proceso del diseño de la organización, que muestra como es la planeación del estudio de casos para el diseño organizacional, los manejos de formas en la organización, la distribución de los espacios de trabajo y el diseño de los procesos organizacionales. El cuarto y último capítulo, se centra en el manejo de procesos dinámicos, que presenta como es el proceso de toma de decisiones de acuerdo al diseño organizacional, el manejo del poder y políticas en las organizaciones a partir del diseño, terminando con las relaciones y conflictos interdepartamentales.

El presente trabajo pretende abordar teóricamente el análisis del diseño organizacional y el manejo de los procesos como puntos clave para el buen desarrollo de las operaciones en las empresas, puesto que permitirá a partir de esto saber cómo están integrados cada uno de los aspectos esenciales que componen a la empresa y su funcionamiento.

Bajo la línea de la práctica, el conocer bien los conceptos y esencias del diseño, estructura, procesos y manejo de la organización, permitirá que a partir de ello, la gerencia desarrolle modelos que mejoren cada vez más la evolución de la empresa y que evidencien la innovación en el uso de nuevas prácticas laborales, asegurando así, una alta competitividad en el mercado y que beneficie la percepción que tiene la sociedad para con la empresa. Por lo que este trabajo beneficiara a todo aquel empresario que desee que su empresa se desempeñe óptimamente.

En el carácter metodológico de esta investigación servirá de respaldo para nuevas investigaciones que otros estudiantes estén realizando en relación al tema de la organización. De igual forma, el diseño utilizado para la elaboración de este trabajo de investigación documental se desarrolló siguiendo las normas brindadas por el programa de seminario de graduación que nos permitirá la obtención del Título de Licenciado en Administración de Empresas como requerimiento establecido por la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua).

Objetivos

Objetivo general

Analizar el diseño organizacional y el manejo de procesos como puntos claves para el buen desarrollo de las operaciones en las empresas.

Objetivos específicos

1. Sintetizar la introducción al diseño organizacional y la teoría de las organizaciones a través de los sistemas y dimensiones de las organizaciones respectivamente.
2. Describir la estructura y diseño organizacional mediante el conocimiento de la innovación y cambio en las prácticas laborales a partir del diseño, el tamaño de la empresa, ciclo de vida y los procesos de producción.
3. Comprender el proceso del diseño de la organización a través del estudio de casos para el diseño, el manejo de formas, la distribución de los espacios y el diseño de los procesos organizacionales para mejorar la eficiencia en la gestión administrativa de todas las áreas funcionales de la organización.
4. Explicar el manejo de los procesos dinámicos en la organización por medio del proceso de toma de decisiones, el manejo del poder y la política a partir del diseño organizacional, las relaciones y conflictos interdepartamentales para asimilar cada uno de los panoramas que se desarrollan en todos los niveles de la organización.

Capítulo I: Introducción al diseño organizacional y la teoría de las organizaciones

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. Por un lado, la configuración de la estructura organizacional representa los órganos que componen la empresa y sus relaciones de interdependencia y, por el otro, su funcionamiento incluye las funciones y actividades necesarias para conseguir los objetivos de la empresa. El diseño organizacional constituye una de las prioridades de la administración, pues define como funcionará la organización y como se aplicará y distribuirá sus recursos (Chiavenato, Administración: teoría, proceso y práctica, 2001, págs. 205-206).

La teoría organizacional es el estudio de cómo funcionan las organizaciones y cómo afectan y se ven afectadas por el ambiente en el que operan. En este, se examinan los principios que subyacen al diseño, operación, cambio y rediseño de las organizaciones para conservar y aumentar su efectividad (Jones, 2008, pág. 7).

1.1. ¿Qué es la teoría de las organizaciones?

La teoría de la organización no es una colección de datos; es una forma de pensar acerca de las organizaciones. La teoría-de la organización es una forma de ver y analizar las organizaciones con más precisión y profundidad de lo que se podría hacer de otra manera. La forma de ver y pensar sobre las organizaciones se basa en patrones y regularidades en el diseño y comportamiento organizacional.

Los académicos de las organizaciones buscan estas regularidades, las definen, las miden y las ponen a disposición del resto de nosotros.

Los hechos de la investigación no son tan importantes como los patrones y puntos de vista generales del funcionamiento organizacional (Aguilar Chuquizuta, s.f, pág. 53).

1.1.1. Concepto

La empresa ya no se reduce a su dimensión económica, como en la teoría clásica de la empresa, sino que se considera como una realidad esencialmente humana y encierra con este motivo ciertas exigencias especiales que se transforman en objetivos. De un simple conjunto de individuos se transforma en una verdadera organización, y, mejor aún, en un sistema de acción, en la medida en que las actividades de sus miembros impliquen que sus decisiones y sus comportamientos individuales sientan y experimenten el efecto de su participación o de su pertenencia de grupo; una organización se constituye a partir del momento en que los individuos acepten o tengan deseo de participar en ella o aportarle un concurso activo y suscribirse a sus fines (Bruyne, 1973, pág. 79).

1.1.2. Historia

Muchos conceptos de la organización proceden de la antigüedad ya que podemos remontarnos a las organizaciones y formas de organizaciones en la antigua China o Grecia. Incluso se han encontrado referencia a la división de mano de obra y delegación en el Antiguo Testamento. Sin embargo, las organizaciones modernas y su estudio sistemático comenzó realmente en la Revolución Industrial (Hodge, Anthony y Galles, 2003, pág. 20).

1.1.2.1. Teorías clásicas

Para (Chiavenato, 2006) “La teoría clásica concibe a la organización como una estructura, lo cual refleja la influencia de las concepciones antiguas de

organización (la Organización Militar Y la Eclesiástica) como tradicionales, rígidas y jerárquicas” (pág.67).

1.1.2.1.1. La división de trabajo

Una de las primeras contribuciones a lo que se conoce hoy en día como teoría de organización fue el economista Adam Smith (1723-179), quien demostró que podía obtenerse más eficiencia mediante la división y especialización de la mano de obra. A través de la especialización y la división del trabajo entre diez personas se podrían producir hasta 48.000 alfileres al día. Este trabajo estableció las bases para estudios posteriores de teóricos organizativos e industriales (Hodge B.J. et al, 2003, pág. 21).

Luego de ello, (Valdés Herrera, 2010) menciona que surgió otra personalidad como “Robert Owen con sus argumentos sobre el mejoramiento de las condiciones de vida y del trabajo, y la influencia de estos en el incremento de la producción y las utilidades” (párr.26).

1.1.2.1.2. Weber y las reglas de la burocracia

Weber propuso que dentro de la organización se debía establecer una especificación de las funciones según el cargo y las líneas de mando que se debían de seguir. Su monumental trabajo presentaba la burocracia como la forma ideal de organización. La burocracia propuesta por weber como una alternativa racional y eficiente, reunía las características siguientes:

1. La división de la mano de obra estaba organizada de tal manera que la autoridad y la responsabilidad de cada trabajador estaba definida claramente y eran responsabilidades legítimas y oficiales.

2. Los puestos de trabajos y las oficinas estaban organizados en una jerarquía de autoridad que establecía una cadena de mando.
3. El personal era seleccionado sobre la base de conocimientos técnicos demostrados mediante exámenes, formación o educación.
4. El rendimiento individual estaba guiado por reglas estrictas, disciplina y controles. Estas reglas se aplicaban de manera impersonal y uniforme. Para registrar las reglas y su cumplimiento se utilizaba un sistema de documentación escrita.
5. Los oficiales administrativos no eran los propietarios de los medios de producción. El equipamiento y los privilegios pertenecían al puesto de trabajo u oficina, no a la persona que ocupaba ese cargo o despacho.
6. Los administradores eran oficiales de carrera y trabajan por un salario fijo. Aunque fueron inmensas las contribuciones que hizo Weber a la teoría de la organización, en Estados Unidos pasaron desapercibidas hasta 1940. Cuando empezó en serio la búsqueda de explicaciones sobre cómo trabajaban las grandes empresas, la atención se centró en Weber y su trabajo (Hodge B.J. et al, 2003, pág. 27).

1.1.2.1.3. La escuela clásica

La escuela clásica tuvo dos líneas muy importantes que fueron imprescindibles en la idea de la organización. En esto, Frederick W. Taylor se centró en la racionalización de los trabajos en los niveles inferiores de la organización. Henri Fayol, por otro lado, se centró en el estudio de un modelo racional de la alta dirección de una organización.

Estos dos enfoques tienen dos cosas en común: propusieron la mejor forma de dirigir e intentaron desarrollar técnicas racionales que ayudarían a construir los procesos necesarios para coordinar las acciones de una organización.

Taylor y sus seguidores creyeron que la clave para una dirección eficiente y unas relaciones en el trabajo era el estudio científico de los trabajos realizados por los trabajadores para descubrir los pasos poco eficaces. Además, Taylor buscaba simplificar las tareas de los trabajadores para que pudieran ser formados fácilmente y así poder dominar sus trabajos. También creía que a los trabajadores se les motivaba principalmente con el dinero y que si no eran muy especializados y tenían trabajos simples y poco definidos serían más capaces de perseguir una recompensa monetaria. Taylor también creía que, debido a la importancia de la eficiencia, dirección podría maximizar los resultados de los trabajos mediante un sistema de dirección científica.

A diferencia de Taylor, Fayol concentró sus esfuerzos en explicar los trabajos de los niveles administrativos de las organizaciones y mantenía que era posible desarrollar un conjunto de principios universalmente aplicables (es decir, la mejor manera) que se pudieran usar para mejorar las prácticas directivas. Según Fayol hay dos funciones de dirección esencialmente importantes: la coordinación y la especialización (Hodge B.J. et al, 2003, págs. 22, 27-28).

1.1.2.1.4. La escuela de los recursos humanos

Un grupo de investigadores de la denominada escuela de relaciones humanas comenzó a examinar los aspectos sociales o humanos de las organizaciones, y cambiaron de aspectos normativos (lo que pensaban que deberían ser las organizaciones) a descriptivos (lo que realmente son las organizaciones).

El enfoque de las relaciones humanas exploraba el papel de los grupos y los procesos sociales en las organizaciones. Aunque en esta perspectiva han contribuido varios investigadores, quizá los trabajos más destacables son los estudios Hawthorne en Western Electric realizados por Roethlisberger y Dickson, y los trabajos de Elton Mayo. En estos estudios los autores indagaban

los puntos de vista de una dirección científica orientada hacia la eficiencia y hacia la racionalidad del trabajo.

En cambio, estos investigadores descubrieron que las interacciones de grupos y el clima social del trabajo también eran importantes para su rendimiento (Hodge B.J. et al, 2003, pág. 23).

1.1.2.1.5. La escuela de la contingencia

La escuela de la contingencia mantiene que las relaciones entre las características organizativas, especialmente las relaciones entre estructura y tamaño, tecnología y entorno, son contingentes o dependientes de la situación o contexto. Los teóricos de la contingencia rechazan el modelo organizativo del modelo único y mejor camino (one-best-way model) propuesto por los anteriores teóricos (Hodge B.J. et al, 2003, pág. 23).

Algunas condiciones contextuales requieren un tipo de respuesta estructural por parte de la organización mientras que otras condiciones requieren diferentes respuestas estructurales. Por tanto, en una organización no existe la mejor forma o la más apropiada de estructurar u organizar.

La estructura que más se ajuste depende del contexto con el que se enfrenta la organización. Se puede decir que depende del entorno, tecnología, metas u objetivos, tamaño y cultura de las organizaciones (Valdés Herrera, 2010, párr. 38).

1.1.3. Aspectos generales de la teoría de la organización

El objeto principal de las teorías en cuestión no es nunca examinar los mecanismos por los cuales una empresa puede realizar la integración de los hombres y la coordinación de los esfuerzos, sino definir una especie de

«equilibrio» en la organización, que es precisamente la condición de supervivencia y, con mayor razón, de su crecimiento.

A grandes rasgos, el equilibrio de la organización proviene de la relación que se establece entre lo que le dan a los miembros («análogo a los factores») y lo que reciben de ella («el producto» que retiran de ella). De una manera más general, los individuos aceptan pertenecer a una organización cuando la actividad que despliegan en ella sirve a sus fines personales o cuando sus prestaciones son proporcionales al beneficio que de las mismas se deriva para ellos.

Las bases de su participación y las especies de incitación posibles son diversas: la organización puede satisfacer directamente los fines personales que persiguen sus miembros; es el caso de las organizaciones voluntarias, cuyo objeto presenta un valor en sí y para sus adheridos, o bien ofrece simplemente compensaciones, monetarias o de otra de otra clase, para el concurso activo de sus miembros; a veces son la dimensión y el desarrollo de la organización los que serán el estímulo de la participación de ciertos miembros-la afección de los dirigentes a su empresa retiene, entre otras cosas, a estos últimos elementos, que son también un atractivo poderoso para los accionistas e incluso para el personal, que ve en la prosperidad de la empresa una probabilidad mayor de estabilidad de empleo y una ocasión de promoción más fácil (Bruyne, 1973, pág. 80).

1.1.4. Evolución actual de la teoría de la organización

Con el tiempo se han desarrollado en la actualidad nuevos pensamientos apoyados de la teoría clásica partiendo de sus fundamentos para ampliar la perspectiva de la organización y hacerla más razonable (ver tabla 1.1). Las

organizaciones actuales difieren mucho de las de principios de siglo, los problemas no son los mismos y todo esto promueve el cambio y la mejora para la resolución de los nuevos problemas, así surgen nuevas teorías (ver tabla 1.2.).

En general, casi todos los enfoques y teorías tradicionales carecen de una visión completa de la organización en su conjunto y fallan en no ofrecer una interrelación entre los componentes tangibles e intangibles de una organización. Generalmente se centraban en lo visible, lo tangible, olvidándose de los elementos intangibles.

Estos enfoques no nos dan una explicación suficiente del concepto de organización. Las organizaciones se mueven bajo un nuevo formato que exige que estas se adapten a los mismos ya que están entrelazada con los diferentes panoramas de la sociedad, y en mención a ello se observa que:

1. Se han desarrollado y defendido nuevas tecnologías de información y comunicación.
2. Interrelación e integración de las economías nacionales.
3. Entorno más complejo y dinámico (Campos, 2015, pág. 2).

Tabla 1.1.

Evolución de la teoría de la organización.

| Teorías Clásicas | | |
|------------------|------------|-----------|
| Nombre | Referentes | Postulado |

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

o

r

f Fuente: (Valdés Herrera, 2010)

Child

Tabla 1.2.

Evolución de la teoría de la organización.

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

Fuente: (Valdés Herrera, 2010).

1.2. ¿Qué es una organización?

Una organización “es un sistema social abierto, que constituye un organismo vivo, dinámico, con la flexibilidad necesaria para asimilar el cambio, y que recibe determinados recursos transformándolos en productos y/o servicios” (Clemente, 2010, párr.10).

Figura: La organización como sistema social abierto



Figura 1.1. (Valdés Herrera, 2010)

En dicha figura se observan todos aquellos elementos esenciales que influyen en una organización como son: los recursos organizacionales o elementos de entrada (recursos humanos, materiales, financieros, entre otros) mejor conocidos como inputs, que a partir de un proceso el cual se ve afectado por el entorno y sus cambios, cambios a los cuales las empresas se debe adaptar para obtener un resultado, es decir, los elementos de salida u outputs. Como sistema social abierto es influenciado por el entorno y a su vez influencia sobre éste, otro aspecto esencial son las variaciones que se producen en los output (productos, servicios) al variar los input (recursos de entrada).

Se hace énfasis en el hecho que cualquier organización para cumplir sus objetivos y poder desarrollarse, debe tener sus trabajadores preparados y ser

lo suficientemente flexibles para asimilar y responder ágilmente a los cambios que el entorno le impone. (Clemente, 2010, párr.11-12).

1.2.1. Recursos organizacionales

Se establece que “Los recursos son los elementos, capacidades y factores, tangibles e intangibles que planifican y/o disponen las organizaciones en un momento determinado para la ejecución de diferentes procesos” (Blázquez y Mondino, s.f., párr.32).

1.2.1.1. Recursos humanos

El inicio será por los Recursos Humanos (RRHH) integrados por todas las personas que componen la organización, sin distinción del nivel jerárquico que ocupen. Constituyen el único recurso vivo, pensante y capaz de utilizar adecuadamente (o no) los demás recursos.

Se distinguen además por tener conocimiento, habilidades, talento, aptitudes y valores que no poseen los otros recursos, y que son capaces de innovar y crear, así como, con una adecuada motivación mejorar los resultados integralmente (Clemente, 2010, párr.15-16).

1.2.1.2. Recursos materiales

Los recursos materiales “Están constituidos por las materias primas, materiales, equipos, edificaciones, terrenos y otros utilizados en el proceso de obtención de productos y/o servicios” (Valdés Herrera, 2010, párr.19).

1.2.1.3. Recursos financieros

“Son todas las distintas formas de capital que sirven para adquirir otros recursos y medios necesarios para la organización. Lo componen el efectivo, los financiamientos, créditos, cuentas por cobrar y otros” (Valdés Herrera, 2010, párr.20).

Desde el punto de vista de la teoría del desarrollo organizacional, el nuevo concepto de organización, define C. Certo, Samuel (como se citó en Chiavenato, 2006) que la organización “es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de ejecutar transacciones planeadas con el ambiente” (pag.296).

1.2.2. Definición

Una organización se define como dos o más personas que trabajan en colaboración y en conjunto dentro de unos límites identificables para alcanzar una meta u objetivo en común. Dentro de esta definición hay varias ideas implícitas: las organizaciones están formadas por personas (es decir, miembros); las organizaciones dividen el trabajo entre sus miembros; y las organizaciones persiguen metas y objetivos.

En el caso introductorio Mike Lawrence, encontró útil el dividir las responsabilidades entre sus empleados de forma que cada uno dirigiera un departamento diferente y tuviera un conocimiento especializado de sus productos, proveedores, y necesidades de sus clientes. Cuando se empieza a dividir el trabajo y a buscar la especialización entre los miembros de la organización, también es necesario asegurarse de que todo el mundo continúe trabajando para alcanzar unas metas organizativas comunes

(Hodge B.J. et al, 2003, pág. 11).

Según (Gipson James L., 2001) la organización “es una unidad coordinada que consiste por lo menos de dos personas quienes trabajan hacia una meta o metas en común” (pág.5).

1.2.3. Principios de la organización

Básicamente son las guías que nos van a servir de base en la organización, y funcionan de una manera interrelacionada, es lo apasionante de la administración, la ejercemos en la vida muchas veces sin darnos cuenta, pero es importante, que cuando la hacemos en las empresas lo hagamos de una forma estructurada y ordenada, para que los procesos se faciliten (Castejón Asturias, 2014, párr.1).

Principio de la unidad de objetivos: la estructura de una organización es eficaz si le permite al personal contribuir a los objetivos de la empresa.

Principio de la eficiencia organizacional: una organización es eficiente si está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con un mínimo de consecuencias o costos no deseados.

Principio del tramo de administración: en cada posición administrativa existe un límite al número de personas que pueden manejar con eficacia una persona, pero el número exacto depende de la repercusión de diversas variables subyacentes.

La autoridad es el adhesivo de la estructura de la organización, el vínculo que la hace posible, los medios mediante los cuales se pueden colocar grupos de actividades bajo el mando de un administrador y se puede fomentar la coordinación de las unidades organizacionales.

Principio escalar: cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el puesto administrativo más alto de una empresa cada puesto subordinado, más clara será la responsabilidad para tomar decisiones y más eficaz la comunicación organizacional.

Principio de delegación por resultado esperado: la autoridad delega a todos los gerentes individuales debe ser adecuada para asegurar su capacidad de cumplir los resultados esperados.

Principio del carácter absoluto de la responsabilidad: la responsabilidad por las acciones no puede ser mayor que la implícita en la autoridad delegada, ni debe ser menor.

Principio de unidad del mando: mientras más completas sean las relaciones de dependencia de un solo superior, menor será el problema de instrucciones opuestas y mayor la sensación de responsabilidad personal por los resultados.

Principio del nivel de autoridad: el mantenimiento de la delegación requiere que las decisiones propias de la autoridad de los administradores individuales deben tomarlas ellos en lugar de hacerlas ascender por la estructura de la organización.

Principio de la definición fundamental: mientras más clara sea la definición de un puesto o un departamento sobre los resultados esperados, las actividades a realizar y la autoridad de organización delega y la comprensión de las relaciones de autoridad e informales con otros puestos, la persona responsable podrá contribuir en forma más adecuada al logro de los objetivos de la empresa.

Principio del equilibrio: es común a todas las áreas de las ciencias y a todas las funciones del administrador. Las ineficacias de extensos tramos de administración se deben equilibrar con las eficacias de largas líneas de comunicación. Las pérdidas ocasionadas por el mando múltiple se deben equilibrar con las ganancias provenientes de la pericia y la uniformidad para delegar la autoridad funcional en los departamentos de "staff" y de servicios. Los ahorros de la especialización funcional en la departamentalización se deben equilibrar con las ventajas de establecer departamentos responsables de utilidades, semiindependientes por el conducto o por territorio. De nuevo resulta evidente que la aplicación de la teoría de la administración depende de la situación específica.

Principio de flexibilidad: mientras más increíbles decisiones se tomen para otorgar mayor flexibilidad a la estructura de una organización, mejor podrá ésta

cumplir con su propósito. En cada estructura se deben incorporar procedimientos y técnicas para anticipar y reaccionar ante el cambio.

La empresa que sufre de inflexibilidad, tanto si se trata de resistencia al cambio, procedimientos demasiado complicados o líneas departamentales demasiado rígidas, se arriesga a ser incapaces de hacer frente a los retos de los cambios económicos, técnicos, biológicos, políticos y sociales.

Principio de facilitación del liderazgo: puesto que la gerencia depende en alto grado de la calidad del liderazgo de quienes se encuentran en puestos gerenciales, es importante que la estructura organizacional contribuya a crear una situación en la que el administrador pueda dirigir con mayor eficacia. En este sentido, la organización es una técnica para fomentar el liderazgo (Aguilar Chuquizuta, s.f, págs. 34-35).

1.2.4. La Organización formal e informal

La concepción de lo que es una organización formal o informal puede variar, entre algunas definiciones tenemos:

Según (J.M.Rosengerg, 1991) la organización formal es una “estructura diseñada para conseguir las metas y los objetivos de una organización” (pág.291).

Sin embargo, la organización formal según la naturaleza de la organización en la obra de (kootntz, Weihrich, y Cannice, 2008) afirman que “la organización formal significa la estructura intencional de roles en una empresa formalmente definida” (pág.205).

En el caso de la organización informal tenemos los siguientes conceptos desde dos puntos de vista:

Barnard (como se cito en Kootntz et al., 2008) describe a la organización informal como “cualquier actividad personal conjunta sin un propósito conjunto, aunque contribuye a los resultados conjuntos” (pág. 206).

Según (Kootntz et al., 2008) “La organización informal es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí” (pág. 206).

1.3. Las organizaciones como sistemas

“Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico” (Barajas, 2013, párr.1).

1.3.1. Definición

Una organización es una estructura en la que sus componentes trabajan conjuntamente para conformar un sistema en el que mediante el grupo social se desarrollen de manera efectiva y coordinada los objetivos de la misma.

Todos sus elementos están dirigidos a lograr el mismo objetivo, interactuando de forma tal que se logre una relación recíproca entre ellos (Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez” (UNESR), 2011, párr.3).

1.3.2. Características de los sistemas

El enfoque de sistemas aplicado al concepto de administración analiza a la organización como a un sistema unido y dirigido compuesto por partes interrelacionadas.

Trasladando las características que debe tener un sistema, analizamos que la organización:

1. Es una agrupación de entidades (personas) y funciones (roles) de manera tal que las relaciones pueden visualizarse y por lo tanto comprenderse claramente en un esquema o estructura (organigrama) o analizando la estructura informal.
2. Es un conjunto de componentes que interactúan entre sí para ciertos objetivos o metas: generar productos o servicios que generen retornos monetarios.
3. Que es una estructura que contiene subsistemas (contabilidad, marketing, producción, procesamiento de datos, sistemas, finanzas, etc).
4. Existe un flujo de componentes que ingresan y salen del sistema (input y output): el proceso de producción de los productos o servicios (Los Recursos Humanos, 2015, párr.3-4).

1.3.3. Clasificación de los sistemas

La clasificación de un sistema al igual que el análisis de los aspectos del mismo es un proceso relativo; depende del individuo que lo hace, del objetivo que se persigue y de las circunstancias particulares en las cuales se desarrolla (Ortega Z., 2012, párr.1).

1.3.3.1. Sistemas abiertos

Los sistemas abiertos establecen relaciones de intercambio con el medio que lo rodea (característica general de los seres vivos). No todos los sistemas controlan sus propias operaciones. Un sistema que carece de los elementos de mecanismos de control, ciclo de retroalimentación y objetivos se denomina sistema de ciclo abierto. Por lo tanto no hay manera de controlar sus salidas. Un sistema abierto, es aquel en que:

1. Existe un intercambio de energía e información entre el subsistema (sistema) y su medio o entorno.
2. El intercambio es de tal naturaleza que logran mantener alguna forma de equilibrio continuo (o estado permanente).
3. Las relaciones con el entorno son tales que admiten cambios y adaptaciones, tales como el crecimiento (en el caso de los organismos) (Dominio y propiedades de los sistemas, 2015, párr.26-29).

Un sistema abierto debe interactuar con el ambiente para sobrevivir; consume recursos y exporta recursos al ambiente. No puede sellarse y aislarse. Debe cambiar y adaptarse al ambiente en forma continua. Los sistemas abiertos pueden ser enormemente complejos. La eficiencia interna es apenas uno de los aspectos y algunas veces un aspecto bastante menor (Aguilar Chuquizuta, s.f, pág. 49).

1.3.3.2. Sistemas cerrados

Un sistema cerrado no intercambia energía con su medio (ya sea de importación o exportación). Así, el sistema cerrado es aquel que no se conecta con su entorno. Los sistemas cerrados sólo existen en situaciones de laboratorio estrictamente controladas

En los sistemas cerrados hay un incremento en los niveles de entropía. Así, entendemos que el sistema cerrado no intercambia materia con el medio

ambiente. Hablando en términos estrictos, no se puede admitir la existencia de tales sistemas. El único sistema cerrado sería el universo en su conjunto, ya que cualquier parte del universo se encuentra relacionada con las otras partes y muchas veces con intercambio activo de energías de todo tipo

(Dominio y propiedades de los sistemas, 2015, párr.30-31).

1.4. Dimensiones del diseño de las organizaciones

Las dimensiones organizacionales se dividen en dos tipos: Estructurales y contextuales. Las dimensiones estructurales describen las características internas de una organización. Ellas establecen las bases para medir y comparar a las organizaciones. Las dimensiones contextuales caracterizan a toda la organización incluyendo el tamaño, la tecnología, el ambiente externo y los objetivos. Ellas describen el conjunto organizacional que influencia y da forma a las dimensiones estructurales. Estas dimensiones del diseño organizacional interactúan entre sí y pueden ser ajustadas para lograr los objetivos de la organización (Barbosa Guzmán, 2013, párr.14).

1.4.1. Dimensiones estructurales

Se puede decir que “Las dimensiones estructurales proporcionan etiquetas para distinguir las características internas de una organización. Crean una base para medirlas y compararlas” (Aguilar Chuquizuta, s.f, pág. 50).

Existen seis dimensiones:

1. La formalización muchas veces se mide mediante el simple conteo del número de páginas de documentación que existe dentro de una organización. Las grandes universidades estatales por ejemplo, tienden a tener una formalización alta debido a que cuentan con varios volúmenes de reglas escritas.
2. La especialización es el grado al cual las tareas organizacionales están subdivididas en trabajos separados. Si la especialización es alta, cada empleado desempeñará sólo una pequeña variedad de tareas. Si la especialización es baja, los empleados desempeñarán una gama amplia de tareas en sus trabajos. La especialización algunas veces se conoce como división laboral.
3. La jerarquía de autoridad se refiere a quién reporta a quién y el tramo de control de cada gerente o directivo. La jerarquía está representada por las líneas verticales en el organigrama. La jerarquía está relacionada con el tramo de control (número de empleados que le reportan a un supervisor). Cuando el tramo de control es pequeño, la jerarquía tiende a ser alta. Cuando el tramo de control es amplio, la jerarquía de autoridad será menor.
4. La centralización se refiere al nivel jerárquico que la autoridad tiene para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones se mantiene en niveles altos, la organización es centralizada. Cuando las decisiones se delegan a los niveles organizacionales más bajos, es descentralizada.
5. El profesionalismo es el nivel de educación y capacitación formales que tienen los empleados. El profesionalismo es considerado alto cuando se requiere que los empleados hayan tenido largos periodos de capacitación para ocupar puestos en la organización. El profesionalismo por lo general se mide como el número promedio de años de educación de los empleados, el cual puede ser tan alto como de 20 en la práctica médica y menos de diez en una compañía constructora.
6. Las razones de personal se refieren al desarrollo de las personas en relación con diferentes funciones y departamentos. Las razones de personal incluyen

las proporciones de personal administrativo, de personal secretarial, de equipo profesional, de empleados con actividades indirectas en relación con las directas. Una razón de personal se mide al dividir el número de empleados que existe en una clasificación entre el número total de empleados en una organización (Dimensiones estructurales y contextuales, 2012, párr.9-14).

1.4.2. Dimensiones contextuales

Para (Aguilar Chuquizuta, s.f) las dimensiones contextuales “caracterizan a toda la organización, incluso su tamaño, tecnología, ambiente y metas. Describen el marco organizacional que influye y modela las dimensiones estructurales. Las dimensiones contextuales pueden causar confusión porque representan tanto a la organización” (pág.50).

La dimensión contextual se puede decir que es la parte de factores que complementan el panorama completo de la organización y que presenta los elementos con que cuenta la empresa para lograr los objetivos propuestos:

1. El tamaño es la magnitud organizacional reflejada en el número de personas que hay en la organización. Se puede medir la organización como un todo o para componentes específicos, como una fábrica o división, como las organizaciones son sistemas sociales, el tamaño generalmente se mide por el número de empleados. Otras mediciones como las ventas o los activos totales también reflejan la magnitud, pero no indican el tamaño de la parte humana del sistema.
2. La tecnología organizacional se refiere a las herramientas, técnicas y acciones que se emplean para transformar las entradas en salidas. Está relacionada con la forma en que la organización en realidad genera los

productos y servicios que provee a los clientes e incluye cuestiones tales como la manufactura flexible, los sistemas de información avanzada e Internet.

3. El entorno incluye los elementos que se encuentran fuera de los límites de la organización. Los elementos clave incluyen la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera. Muchas veces, los elementos del entorno que afectan aún más a la organización que otras organizaciones.
4. Las metas y estrategia de una organización definen el propósito y las técnicas competitivas que la distinguen de otras organizaciones. Las metas con frecuencia se escriben como una declaración perdurable del propósito de la compañía. Una estrategia es el plan de acción que describe la distribución de los recursos y las actividades para hacer frente al entorno y para alcanzar las metas organizacionales. Las metas y estrategias definen el ámbito de operación y la relación con los empleados, clientes y competidores.
5. La cultura organizacional es el conjunto subyacente de valores, creencias, acuerdos y normas cruciales, compartido por todos los empleados. Estos valores básicos pueden referirse al comportamiento ético, al compromiso con los empleados, a la efectividad o al servicio al cliente, y representan el elemento aglutinante que mantiene unidos a los miembros de la organización. Una cultura organizacional no está escrita pero se hace patente en su historia, slogans, ceremonias, vestido y diseño de las oficinas.

Estas dimensiones proporcionan una base para la medición y el análisis de las características que no pueden ser vistas por el observador casual y revelan información importante acerca de una organización (Dimensiones estructurales y contextuales, 2012, párr.15-21).

La estructura de una organización debe diseñarse para poner en claro quién ha de hacer qué trabajos y quién es responsable por cuáles resultados, eliminar los obstáculos del desempeño causados por la confusión y la incertidumbre de la asignación y tender redes de toma de decisiones y comunicaciones que reflejen y den apoyo a los objetivos de la empresa. Muchas personas usan el término “organización” con gran vaguedad. Algunos dirían que abarca toda la conducta de todos los participantes. Otros la equiparan con el sistema de relaciones sociales y culturales. Todavía otros llaman organización a una empresa. Pero para la mayoría de los administradores profesionales, el término organización se refiere a una estructura intencional formalizada de funciones o puestos. El término denota una estructura formalizada de funciones, aunque a veces designa también una empresa (Koontz y Weihrich, 2007, pág. 140).

Según (Gipson, Ivancevich, y Donnelly, 2003) “Los atributos de la estructura determinan hasta qué punto la organización refleja las dimensiones del formalismo, de la complejidad y de la centralización. La estructura de la organización contribuye a la efectividad organizacional, y esa relación justifica nuestro interés” (pág.367).

2.1. Innovación y cambio en las prácticas laborales a partir del diseño organizacional

La innovación y el cambio son características que la organización debe promover constantemente para mantenerse viva y evitar el fracaso. El nuevo emplear del desarrollo de las labores debe ser llevado a cabo con tal de mantenerse por el sendero de la efectividad y la competitividad.

El cambio organizacional supone la idea de una modificación significativa que afecta las diferentes dimensiones que conforman a la organización. Este debe ser planificado para que el sistema organizativo se adapte

favorablemente a él (Univesidad Interamericana para el Desarrollo (UNID), 2015, págs. 1,3).

2.1.1. Tipos de cambios organizacionales

Los cambios se generan en todos los aspectos que integran a la organización con el fin de buscar la eficiencia en el logro de los objetivos planteados. Estos cambios son los siguientes:

Productos y servicios: para que las organizaciones se mantengan innovadoras y permanezcan en el mercado siendo competitivas deben crear nuevos productos o servicios, otra opción sería renovar los ya existentes. Cuando una organización planifica un cambio orientado a la innovación de productos y servicios debe considerar ampliamente ciertas condiciones básicas para ampliar las posibilidades de éxito. Los requisitos son:

1. Una implicación con los clientes potenciales y la identificación de las necesidades de los clientes.
2. Los productos y servicios que sean consistentes con la estrategia y el conjunto de habilidades de la organización.
3. La creatividad o la experiencia científica o técnica necesaria para el desarrollo del producto o servicio.
4. Las habilidades emprendedoras para vender la innovación que hay en la organización y comercializarla en el exterior.
5. La adecuada estructura organizativa para desarrollar, producir y comercializar la innovación.
6. La supervisión y coordinación del director del proyecto que coordine y verifique el desarrollo, la producción y la comercialización.
7. Una persona que pueda abogar y presentar una innovación de un producto o servicio a la alta dirección.

Tecnológico: el cambio tecnológico representa uno de los principales retos de innovación que persiguen las organizaciones actuales. Las nuevas tendencias en tecnología suponen medios y recursos que implican tecnología de producción avanzada, la cual demanda a las organizaciones el uso de computadoras y tecnología de comunicación. El principal objetivo del cambio tecnológico es el incremento de la productividad, aunado a la flexibilidad en la fabricación y la optimización de procesos productivos. Adicionando a estos fines, se encuentra la necesidad por el implemento de nuevas tecnologías de comunicación como automatizar redes de comunicación hacia el interior y el exterior de la organización.

De estrategia y estructura: los cambios de estrategia se relacionan con las metas organizacionales. Muchas veces el cambio de estrategia es la condición necesaria para que se den otros cambios, como en el caso del cambio tecnológico. Los cambios de estructura en una organización implican modificaciones en la configuración de su diseño organizacional, esencialmente en lo que a la división de trabajo y coordinación de actividades se refiere. En cuanto a los cambios de estructura, las tendencias actuales plantean necesidades como: la reducción de personal, reducción de jerarquías, grupos multifuncionales, descentralización, coordinación interdepartamental, etcétera.

Cultural: la cultura organizacional está integrada por las normas, creencias y expectativas que existen en la organización y que son compartidas por todos sus miembros. Si el cambio de estrategia y estructura es el punto de partida para propiciar otros cambios, el cambio de cultura es el reto implícito en este proceso.

El cambio cultural es un proceso en el cual los miembros de la organización reconocen y se adaptan a cualquier cambio que se origine en ella. Por ello, las organizaciones deben brindar especial interés a la creación de culturas organizacionales adaptables y que se fortalezcan constantemente. Esto les

permitirá ser flexibles a las demandas del ambiente. Las tendencias actuales sobre cultura organizacional apuntan al establecimiento de sistemas de aprendizaje continuo, dirección basada en equipos, potencialización de empleados, comunicación abierta y retroalimentación (descentralización), mejora continua y cultura de calidad total (Univesidad Interamericana para el Desarrollo (UNID), 2015, págs. 4-7).

2.2. El tamaño de las empresas, ciclo de vida y declinación

Hay evidencia considerable de que el tamaño de la organización es una influencia significativa sobre la estructura. Por ejemplo, considera este escenario: conforme una organización agrega más empleados, hay más especialización y diferenciación horizontal. Para facilitar la coordinación, se requieren más administradores. Esto aumenta la diferenciación vertical. El incremento en la complejidad hace más difícil para la alta gerencia el supervisar en forma directa lo que pasa a lo largo de la organización. La supervisión directa por lo tanto, es complementada con reglas y regulaciones formalizadas. Por último, con la alta gerencia más alejada del nivel operativo se hace más difícil para los altos ejecutivos tomar decisiones rápidas e informadas. Es factible que la toma de decisiones se vuelva más descentralizada (Robbins, Administración teoría y práctica, 1987, pág. 169).

2.2.1. El tamaño de las empresas

Por lo general el tamaño de la organización se ve como una variable simple que se asocia con la idea del número de personas que integran la empresa o institución.

Si en embargo, muchos estudios han demostrado que el tamaño es una característica que llega a tener un profundo efecto sobre el diseño, la estructura, el estilo directivo, las estrategias y los procesos de una organización (Estrategia, tamaño, crecimiento y ciclo de vida de la organización, s.f, pág. 197).

2.2.1.1. El tamaño de la organización, ¿es mejor más grande?

Las empresas en todas las industrias, desde la minorista hasta la aeroespacial y de medios, se esfuerzan por crecer con el fin de adquirir el tamaño y los recursos necesarios para competir a escala global, invertir en nuevas tecnologías y controlar los canales de distribución y garantizar su acceso a los mercados. Existen otras presiones para que las organizaciones crezcan. Muchos ejecutivos han encontrado que las empresas deben crecer para seguir siendo económicamente saludables. Dejar de crecer significa estancarse.

El tamaño grande permite que las empresas corran riesgos que podrían arruinar a las empresas más pequeñas y la escala es crucial para la salud económica en algunas industrias. Las empresas que se esfuerzan para desarrollar tecnología de energías renovables han encontrado que “el mejor detonador para el dinero es ampliarse”. Además, las organizaciones en crecimiento son lugares de trabajos vibrantes y excitantes, lo que permite que esas empresas atraigan y conserven empleados de calidad. Cuando el número de empleados está aumentando, la empresa puede ofrecer muchos retos y oportunidades para progresar (Daft, 2011, págs. 334-335).

2.2.1.1.1. Presiones para el crecimiento

Las razones del crecimiento organizacional son las siguientes:

1. Objetivos organizacionales: para algunas organizaciones su objetivo es crecer rápido y mucho: en ocasiones esta meta es más urgente que hacer los mejores productos o mostrar las mayores utilidades.

2. Avances de los ejecutivos: a menudo, el crecimiento es necesario para atraer y mantener administradores de calidad. Hay muchos desafíos y oportunidades de avance profesional cuando el número de empleados se expande.
3. Salud económica: el crecimiento de las organizaciones las ayuda a tener una permanencia económica saludable. Dejar de crecer es sofocarse. Ser estable o descansar significa que los clientes podrían ver que sus demandas no se satisfagan por completo.

Las organizaciones se sienten obligadas a crecer pero, ¿cuánto y hasta dónde? ¿Qué tamaño de organización es mejor para competir en un ambiente global? Las razones son las siguientes:

1. Grande: economía de escala, alcance global, jerarquía vertical, mecánica compleja, mercado estable, personas de la organización.
2. Pequeña: responde con rapidez, flexible, alcance regional, estructura plana, orgánica, simple, busca sus nichos empresarios (Buelvas Piñerez, 2014, párr.3-7).

2.2.2. Ciclo de vida de la organización

Una forma útil de pensar en el crecimiento y el cambio organizacionales es el concepto de ciclo de vida de la organización, que sugiere que las organizaciones nacen, envejecen y, con el tiempo, mueren. La estructura organizacional, el estilo de liderazgo y los sistemas administrativos siguen un patrón bastante predecible a todo lo largo de las etapas del ciclo de vida.

La investigación sobre el ciclo de vida organizacional sugiere que hay cuatro etapas principales que caracterizan al desarrollo de la organización:

1. Etapa emprendedora. Cuando una organización nace, el énfasis es en la creación de un producto o servicio y en sobrevivir en el mercado. Los fundadores son personas emprendedoras y dedican todas sus energías a

las actividades técnicas de producción y marketing. La organización es informal y no burocrática. Las jornadas de trabajo son largas. El control se basa en la supervisión personal de los propietarios. El crecimiento es a partir de un nuevo producto o servicio.

2. Etapa de colectividad. Se establecen departamentos una jerarquía de autoridad, se asignan los puestos y una división del trabajo inicial. En la etapa de colectividad, los empleados se identifican con la misión de la organización y pasan muchas horas ayudando a que la organización tenga éxito. Los miembros se sienten parte de una colectividad. La comunicación y el control son en gran parte informales, aun cuando empiezan a aparecer algunos sistemas formales.
3. Etapa de formalización. La etapa de formalización implica el establecimiento y la utilización de reglas, procedimientos y sistemas de control. La comunicación es menos frecuente y más formal. La alta gerencia se empieza a preocupar por aspectos como la estrategia y la planeación y deja las operaciones de la empresa en manos de los gerentes de nivel medio. Es posible formar grupos del producto u otras unidades descentralizadas para mejorar la coordinación. Se pueden implementar sistemas de incentivos basados en las utilidades, con el fin de asegurarse de que los gerentes trabajen orientándose a lo que es mejor para la empresa en general. Cuando son eficaces, la nueva coordinación y los sistemas de control permiten que la organización siga creciendo, mediante el establecimiento de mecanismos de vinculación entre la alta gerencia y las unidades de campo.
4. Etapa de elaboración. La solución a la crisis de los trámites burocráticos es un nuevo sentido de colaboración y de trabajo en equipo. A nivel de toda la organización, los gerentes desarrollan capacidades para enfrentarse a los problemas y trabajar juntos. La burocracia tal vez ha llegado a su límite. El control social y la autodisciplina reducen la necesidad de controles formales. Los gerentes aprenden a trabajar dentro de los límites de la burocracia, sin sumarse a ella. Los sistemas formales se pueden simplificar y reemplazar

con equipos de gerentes y fuerzas de tarea. Para lograr la colaboración, los equipos a menudo se forman entre las funciones o divisiones de la empresa. La organización también se puede agrupar en múltiples divisiones con el fin de mantener la filosofía de una pequeña empresa.

Las transiciones se vuelven cada vez más difíciles a medida que las organizaciones avanzan a lo largo de las futuras etapas del ciclo de vida. Las organizaciones que no resuelven con éxito los problemas asociados con esas transiciones se ven restringidas en su crecimiento e incluso pueden fracasar. Dentro de una organización, las crisis del ciclo de vida son muy reales (Daft, 2011, págs. 340-343).

2.2.2.1. Declive de la organización

El término declive organizacional se utiliza para definir una condición en la que ocurre una disminución absoluta y significativa en la base de recursos de una organización en el tiempo.

El declive organizacional a menudo está asociado con la decadencia del entorno, en el sentido de que el campo de acción organizacional experimenta una reducción de tamaño (como una disminución en la demanda del cliente o una erosión de la base de impuestos de una ciudad) o una reducción en la forma (como un cambio en la demanda del cliente). En general, se considera que hay tres factores que causan el declive organizacional:

1. Atrofia organizacional: la atrofia ocurre cuando las organizaciones envejecen y se vuelven ineficientes y demasiado burocratizadas. La capacidad de la organización para adaptarse a su entorno se deteriora. A menudo, la atrofia sigue a un prolongado periodo de éxito, debido a que una corporación da por sentado el éxito, se apega a las prácticas y las estructuras que le dieron resultado en el pasado, pero no se adapta a los cambios del entorno.

2. Vulnerabilidad: la vulnerabilidad refleja la incapacidad estratégica de una organización para prosperar en su entorno. Esto les sucede a menudo a las pequeñas organizaciones que no se han establecido totalmente. Algunas organizaciones son vulnerables debido a que son incapaces de definir la estrategia correcta que se ajuste al entorno. Las organizaciones vulnerables requieren redefinir su terreno en el entorno para ingresar a nuevas industrias o mercados.
3. Decadencia del entorno o de la competencia: la decadencia del entorno se refiere a la reducción en la energía y los recursos disponibles para apoyar a una organización. Cuando el entorno tiene menos capacidad para apoyar a las organizaciones, éstas deben reducir sus operaciones o cambiar a otro terreno (Daft, 2011, pág. 357).

2.3. Desarrollo en el proceso de producción, tecnologías de información y calidad en el servicio

Es esencial comprender cómo funcionan los procesos para poder asegurar la competitividad de una compañía. Un proceso que no embona con las necesidades de la empresa, le impondrá una sanción por cada uno de los minutos que esté operando.

¿Qué es un proceso? Un proceso se refiere a una parte cualquiera de una organización que toma insumos y los transforma en productos que, según espera, tendrán un valor más alto para ella que los insumos originales (B. Chase, Jacobs, y J. Aquilano, 2009, pág. 160).

Las tecnologías de información son el conjunto de técnicas utilizadas para crear, almacenar, intercambiar y usar información en diversos formatos (datos, audio, imagen, video, multimedia y otros); están logrando grandes avances en

la nueva economía del conocimiento, y al mismo tiempo han transformado sustancialmente las disciplinas administrativas y la cultura empresarial. El reto es lograr la permanencia en un mundo globalizado, y una herramienta importante para lograrlo es el uso de las tecnologías de información (Münch, 2010, pág. 289).

Un aspecto muy importante para toda organización es la calidad en el servicio. La naturaleza del servicio implica que debe responder a las necesidades del cliente; es decir, el servicio debe “satisfacer o exceder las expectativas del cliente”. Estas expectativas se deben traducir en estándares de desempeño y especificaciones similares a las normas de conformidad que rigen las actividades de manufactura (Evans y Lindsay, 2008, pág. 59).

2.3.1. Proceso de producción

Se puede decir que “El proceso de producción es un sistema en donde se introducen una serie de elementos que se procesan para generar productos que son destinados para la satisfacción de las sociedades consumidoras” (Proceso de producción, s.f, párr.1).

2.3.1.1. Etapas del proceso de producción

Para saber qué es un proceso de producción es necesario atender a sus etapas. Cada una de ellas interviene de forma decisiva en la consecución del objetivo final, que no es otro que lograr la satisfacción del cliente, cubriendo las necesidades que se extraen de su demanda mediante un producto o servicio. Podría hablarse de la existencia de tres fases en todo proceso de producción:

1. Acopio/ etapa analítica: esta primera etapa de la producción, las materias primas se reúnen para ser utilizadas en la fabricación. El objetivo principal de una empresa durante esta fase del proceso de producción es conseguir la mayor cantidad de materia prima posible al menor costo. En este cálculo hay que considerar también los costes de transporte y almacén. Es en esta fase cuando se procede a la descomposición de las materias primas en partes más pequeñas.
2. Producción/ etapa de síntesis: durante esta fase, las materias primas que se recogieron previamente se transforman en el producto real que la empresa produce a través de su montaje. En esta etapa es fundamental observar los estándares de calidad y controlar su cumplimiento.
3. Procesamiento/ etapa de acondicionamiento: la adecuación a las necesidades del cliente o la adaptación del producto para un nuevo fin son las metas de esta fase productiva, que es la más orientada hacia la comercialización propiamente dicha. Transporte, almacén y elementos intangibles asociados a la demanda son las tres variables principales a considerar en esta etapa (Proceso de producción: en qué consiste y cómo se desarrolla, 2014, párr.4-8).

2.3.1.2. Clasificación de los procesos productivos

Las organizaciones emplean varios procesos que se adapten a su diseño y estructura, dichos procesos se clasificaban de la siguiente forma:

Por su significación. Se dividen en:

1. Procesos básicos: en estos procesos se desarrolla la producción básica de la empresa. Los artículos producidos en este proceso, son aquellos que en

la producción de los cuales se especializa la empresa y representan las características productivas de esta.

2. Procesos auxiliares: facilitan la producción básica y comprenden, por ejemplo, la producción de herramientas, dispositivos, mezclas, energías en sus diversas formas (vapor, aire comprimido, etc.), así como servicios tales como la transportación y el almacenamiento. Es la producción necesaria para asegurar el funcionamiento de la producción básica.
3. Procesos de servicios: comprenden, por ejemplo, la transportación y el almacenamiento.
4. Procesos secundarios: en estos, se elaboran los residuos de la producción básica.

Por su forma. Se pueden subdividir de las siguientes cuatro maneras:

1. Técnicos (modifican las propiedades intrínsecas de las cosas).
2. De modo (modificaciones de selección, forma o modo de disposición de las cosas).
3. De lugar (desplazamiento de las cosas en el espacio).
4. De tiempo (conservación en el tiempo). Por su modo de producción. Se clasifican en:
 1. Simple (cuando la producción tiene por resultado una mercancía o servicio de tipo único).
 2. Múltiple (cuando los productos son técnicamente interdependientes), (Proceso de producción, s.f, párr.3-8).

2.3.1.3. Los tipos de procesos

Existen cuatro tipos de proceso de producción diferentes. Son los siguientes:

1. Producción bajo pedido: en esta modalidad productiva solamente se fabrica un producto a la vez y cada uno es diferente, no hay dos iguales, por lo que se considera un proceso de mano de obra intensiva. Los productos pueden

ser hechos a mano o surgir como resultado de la combinación de fabricación manual e interacción de máquinas y/o equipos.

2. Producción por lotes: con la frecuencia que sea necesario se produce una pequeña cantidad de productos idénticos. Podría considerarse como un proceso de producción intensivo en mano de obra, pero no suele ser así, ya que lo habitual es incorporar patrones o plantillas que simplifican la ejecución. Las máquinas se pueden cambiar fácilmente para producir un lote de un producto diferente, si se plantea la necesidad.
3. Producción en masa: es como se denomina a la manufactura de cientos de productos idénticos, por lo general en una línea de fabricación. Este proceso de producción, a menudo, implica el montaje de una serie de subconjuntos de componentes individuales y, generalmente, gran parte de cada tarea se halla automatizada lo que permite utilizar un número menor de trabajadores sin perjuicio de la fabricación de un elevado número de productos.
4. Producción continua: permite fabricar muchos miles de productos idénticos y, a diferencia de la producción en masa, en este caso la línea de producción se mantiene en funcionamiento 24 horas al día, siete días a la semana. de este forma se consigue maximizar el rendimiento y eliminar los costes adicionales de arrancar y parar el proceso de producción, que está altamente automatizado y requieren pocos trabajadores (Proceso de producción: en qué consiste y cómo se desarrolla, 2014, párr.9-13).

2.3.2. Tecnologías de información

La tecnología de información nos permite hacer eficientes todos los procesos internos de nuestra empresa; también, nos permite conocer mejor a nuestra competencia así como el mercado por el que se compite. En general podemos conocer mejor el medio tanto interno como externo de nuestro negocio, para así detectar nuestras debilidades y potencialidades, atacarlas, y lograr una ventaja competitiva con respecto a las demás empresas del ramo.

Las tecnologías de información permiten a la empresa mejorar su manejo e integración de las necesidades de procesamiento de información en todas las áreas funcionales de ésta. Uno de los mayores costos en los que recurre una empresa, es en el tiempo que los administradores y empleados gastan en reuniones y juntas, tomando decisiones y resolviendo problemas (Navarrete Carrasco, 2002, párr. 7,13).

2.3.2.1. Tipos de tecnologías de información

En la actualidad se emplean tres tipos esenciales las cuales ayudan a la organización. Estos dividen en los sistemas de tele-conferencia, los sistemas de transferencia y recuperación de información, así como los sistemas de procesamiento personal de información.

Los sistemas de tele-conferencia incrementan la comunicación reduciendo la necesidad de establecer contacto cara a cara, ahorrando así tiempo y dinero. La tele-conferencia, el uso de una línea de televisión y sistemas de video, provee un útil medio para atender juntas de una manera “virtual”, especialmente en esta era de competencia global.

Hoy en día, el incremento en el uso del e-mail, el internet, y el desarrollo de intranets o redes de comunicaciones entre empresas, está acelerando el flujo de información en las empresas y negocios.

Todos estos sistemas de transferencia y recuperación de información están basados en el uso de redes y computadoras personales unidas unas con otras y todas conectadas a una computadora central que permite a los usuarios compartir archivos e información digital de todo tipo.

El tercer tipo de tecnología de información, son los sistemas de procesamiento de información personal, como los que proveen las computadoras personales, portátiles y los comunicadores personales, los cuales también proveen el eficiente uso de los tiempos y esfuerzos de todo los

individuos de la empresa. Actualmente las computadoras personales se pueden conectar a redes de computadoras para unir al personal y estandarizar las actividades a través de todos los departamentos de la organización.

Las computadoras personales dan la organización un gran control de las actividades en los niveles bajos (lo cual siempre resulta muy difícil para los ejecutivos) y promueven la descentralización de la autoridad hacia empleados de niveles bajos (Navarrete Carrasco, 2002, párr.16-18).

2.3.2.2. Ventajas de las tecnologías de información

Todo directivo se centra esencialmente en hacer más eficiente a la organización y asimismo, esto hace que utilice todos los elementos que tiene a disposición, el implemento de las tecnologías de información permite lograr de forma más agilizada dicho objetivo.

Un buen sistema puede permitir a la empresa ver de manera global y al mismo tiempo detallada, el resumen de las operaciones que se efectúan dentro de un plazo determinado, esto permite al dueño analizar y encontrar las posibles áreas de oportunidad para hacer las mismas actividades con menores insumos o costos operativos más bajos.

Las tecnologías de información pueden proveer al negocio con una ventaja competitiva frente a sus rivales ya que provee los beneficios antes descritos que se pueden traducir en mejor servicio al cliente. Incluso hay ocasiones en que el mercado obliga a las pequeñas empresas a incorporar tecnologías de información en sus negocios para no tener una diferencia tan grande en la misma industria. El buen desarrollo de la organización utilizando las tecnologías de información nos permite generar mejores índices de efectividad y eficiencia en las organizaciones, esta obtención de beneficios colaboran a que los directivos si están empleando elementos de calidad y actualizados y ver que las organización es adaptable e innovadora

(Villanueva Sánchez, 2010, párr. 23-24, 27).

2.3.3. Calidad en el servicio

Las organizaciones que se dedican a proveer servicios siempre lidian con la calidad por parte de la exigencia de los clientes que estos tienen, es importante que la organización satisfaga las exigencias de un individuo al cual le provee el servicio.

La constancia en satisfacer clientes no puede darse accidentalmente, sino que es fruto de un trabajo continuo y bien direccionado. Tienes que apuntar desde todos los ángulos al cliente para incrementar la probabilidad de que siempre un disparo dé en ese blanco. Debes desarrollar la técnica de tiro al blanco y practicarla persistentemente para lograrlo.

Conocer exactamente a tu cliente, identificar sus características y particularidades. Es sólo de este modo que podrás dar una respuesta en forma de servicio a lo que él está esperando y acertar en satisfacerlo. Y para esto debes agudizar la vista, ya que cada cliente será diferente y deberás tener la flexibilidad para adaptarte a cada uno. Recuerda que los servicios ya no pueden ser moldeados y rígidos; los clientes esperan una respuesta personalizada.

Cada vez que los trates considerando esto, ellos harán una experiencia de relación genuina contigo, o con tu equipo. Este es un factor clave y pocas veces considerado, ya que hay decisiones que toman las personas en el campo económico por causas que en las teorías tradicionales no se tuvieron en cuenta y que hoy se descubre que influyen de manera significativa en la economía. Generar una relación con tus clientes puede hacer que ésta sea una característica diferenciadora potente ante tus competidores y que mantenga fieles a tus clientes.

No dejar al cliente indiferente al consumir tu servicio. ¡Sorpréndelo! Sé una fuente inagotable de creatividad para encontrar nuevas maneras de servirlo. Percibirá que estás preocupada/o por él, que le importas, y volverá siempre,

promoviéndote con esa potencia del “boca a boca” que hace mucho más que la mejor publicidad.

Tanto por el incremento en las ventas (ya que tus clientes están satisfechos), como por la reducción de costos que trabajar con calidad trae aparejada, ya que un trabajo ordenado, bien orientado y buscando las actividades que agregan valor hará que se reduzcan desperdicios de tiempo, tareas inútiles, y todo tipo de recursos que no tienes idea el dinero que te están consumiendo (Pizzo, s.f, párr.2-4,7-9).

2.3.3.1. Dimensiones de la calidad en el servicio

Estas dimensiones se dividen en los elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía:

1. Los elementos tangibles son en si la parte física que los clientes observan de las organizaciones. Se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, oficina, transporte, etc.),(Castillo, 2010, párr.2-3).
2. La fiabilidad se define como: habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. Es decir que estamos suponiendo que el cliente cuenta con información de parte de la empresa donde se prometen ciertos aspectos del servicio. Puede ser un contrato, una publicidad, una descripción del servicio (por ejemplo en la página web, en un folleto), un cartel (“golpee y será atendido”), la comunicación previa que mantuvimos con ese cliente, etc. Con toda esta comunicación estamos generando un compromiso (Dimensiones del servicio, 2010, párr. 5).
3. La capacidad de respuesta se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y suministrar un servicio rápido; también es considerado parte de este punto, el cumplimiento a tiempo de los compromisos

contraídos, así como también lo accesible que pueda ser la organización para el cliente, es decir, las posibilidades de entrar en contacto con la misma y la factibilidad con que se pueda lograrlo (Silva Fernández, 2009, pág. 3).

4. La seguridad, en sus fines está hacer que el servicio que servicio sea tan estable que el cliente lo percibiera “como inexistencia de peligros, riesgos o dudas”.
5. La empatía que se refiere aplicada a la organización en servicio en la forma en que la misma crea un vínculo de interés por la persona del cliente. Es muy importante que la empresa sea atento a todo lo que le pasa a sus clientes, pues de esta forma aseguraremos que ellos se identifiquen aún más con la organización (Camisón César, 2006, pág. 901).

Capítulo III: Procesos de diseño de la organización

El diseño organizativo es un instrumento empresarial clave hoy en día para llevar a cabo la difícil tarea de conseguir eficiencia e innovación simultáneamente, o para combinar acciones de exploración que permitan a la empresa ser competitiva a corto plazo, desarrollarse y sobrevivir a largo plazo. El diseño organizativo en sentido amplio abarca a toda la empresa como consejo de administración, dirección general, subdirecciones generales, divisiones, áreas funcionales, niveles medios, departamentos y tareas de supervisión vinculadas con el núcleo de operaciones.

Por su parte, el diseño organizativo en sentido estricto se refiere al gobierno corporativo y al diseño organizativo global de la empresa (consejo de administración y dirección general). En este sentido, múltiples eficiencias

parciales derivadas de áreas funcionales pueden ser fácilmente absorbidas por ineficiencias organizativas globales del sistema (Galán Zazo, 2006, pág.

4).

3.1. Planeación del estudio de casos para el diseño organizacional

La planeación del estudio según (Marisol, 2014) “consiste en precisar la naturaleza y alcance del estudio y establecer los términos de referencia para orientar su ejecución” (pág. 3).

Determinar el factor del estudio

Identificación de los elementos que deben estudiarse para que la organización pueda cumplir con su cometido. Este procedimiento fija los cimientos para determinar el objetivo del estudio y llevar a cabo una exploración o investigación preliminar que proporcione la información fundamental para integrar un proyecto de estudio sólido y completo.

Fuentes del estudio

1. Fuentes internas:

Órganos de gobierno: representa la instancia de mayor jerarquía de la organización, y como tal conoce con exactitud sus condiciones generales de operación, lo cual le permite dictar las directrices que estime procedentes para hacerla más competitiva. Su integración y funcionamiento se apega al instrumento jurídico de creación, así como a los lineamientos para su adecuado funcionamiento y normatividad vigente en la materia.

Nivel directivo: nivel encargado de definir las normas generales de acción y el marco estratégico, por lo que dispone de la información idónea para percibir cualquier modificación en el comportamiento de la organización y su entorno; esta posición lo faculta a autorizar las medidas necesarias para su atención.

Nivel medio: nivel responsable de preparar los planes y programas que conforman el aspecto táctico; esta jerarquía le atribuye la función de supervisión, que le permite detectar cambios en las condiciones del trabajo, y de acuerdo con ello, proponer las acciones necesarias para su estudio. Área afectada: unidad de trabajo en la que se puede advertir que algo no funciona correctamente, lo que se detecta por síntomas como retraso o desarticulación para desahogar el trabajo, dispersión de esfuerzos, elevación de costos, incremento desorbitado del número de personal, etc., factores que determinan la necesidad de realizar ajustes organizacionales.

Otras unidades administrativas: áreas que por su naturaleza o posición jerárquica están vinculadas o en contacto con la unidad donde se origina algún factor o problemática que repercute en el funcionamiento de la organización; de ellas pueden surgir sugerencias o iniciativas valiosas. Unidades de mejoramiento administrativo: órganos de asistencia técnica incorporados en forma específica a la organización para proponer e implementar medidas de racionalización administrativa; por sus conocimientos, experiencia, habilidades y destrezas pueden aportar elementos de peso para activar y mejorar las labores internas.

Comisiones, comités, equipos y grupos de trabajo: equipos y grupos de trabajo normalmente interdisciplinarios que las organizaciones establecen con objeto de elevar los niveles de desempeño y calidad del trabajo, elaborar proyectos, atender problemas o desarrollar estudios especiales.

Recursos de información: herramientas informáticas que permiten el acceso y revisión tanto de aspectos administrativos, como de elementos que fluyen por los canales de comunicación y sistemas de información que sirven como soporte al estudio.

2. Fuentes externas:

Normativas: son aquellas que emiten criterios o normas de aplicación general que la organización debe cumplir de manera obligatoria. Entre las más representativas se destacan: organismos internacionales que formulan pautas

para estandarizar acciones y sancionan normas regulatorias y de calidad, instituciones oficiales que dictan lineamientos jurídicos y políticas de funcionamiento para enmarcar sus acciones, instituciones que actúan como grupos de filiación, corporativos o sectoriales que interrelacionan las acciones de sus integrantes.

Competidores: organizaciones que interactúan en el medio con la organización materia del estudio; por su estructura u objeto tienen funciones y propósitos similares, por lo que sus experiencias constituyen un factor decisivo para lograr resultados.

Proveedores: generadores de bienes o servicios que suministran insumos necesarios a la organización, por lo que la conocen operativamente; esta función los coloca en posición de proporcionarle puntos de vista positivos. **Clientes o usuarios:** instancia que aporta elementos de juicio representativos sobre el comportamiento de una organización, pues son quienes reciben los productos o servicios (o ambos) que ésta genera. **Organizaciones líderes en el campo de trabajo:** instituciones cuya dinámica las ha convertido en líderes en su área de influencia, por lo cual tienen la imagen y el reconocimiento necesario para servir como modelo a otras organizaciones.

Organizaciones de otros campos de trabajo: instituciones que se desenvuelven en un contexto o sector de actividad distinto, cuyas prácticas administrativas constituyen un marco de referencia enriquecedor.

Definición del objetivo del estudio

Una vez que se han detectado los factores que requieren atención, es necesario determinar con claridad el objetivo del estudio, el cual debe ser muy específico en cuanto a los resultados que la organización espera lograr como consecuencia de sus acciones internas e interacción con el medio.

Investigación preliminar

Una vez definidos la orientación y los factores de calidad que se esperan del estudio, la secuencia lógica para su desarrollo requiere de una investigación preliminar o “reconocimiento” para determinar la situación administrativa de la organización. Esto implica revisar tanto la génesis de la organización como la literatura técnica y legal, además de establecer el primer contacto con la realidad que se va a estudiar.

Este punto de partida puede provocar una reformulación del factor de estudio en términos más objetivos, dar una idea de la magnitud de la tarea por realizar, perfilar algunos de los problemas que podrían surgir durante la investigación, así como brindar otra perspectiva o incluir nuevos aspectos por considerar.

El acercamiento inicial requiere de mucha claridad y precisión, pues los datos tienen que seleccionarse con la mayor exactitud posible para que quien los vaya a utilizar o consultar no se confunda en la interpretación de su contenido. La responsabilidad de reunir la información preliminar puede recaer en un equipo de trabajo piloto integrado para este efecto, el cual, posteriormente, servirá de base para conformar el equipo de trabajo que conducirá el estudio:

Lineamientos para orientar la investigación: para realizar esta tarea en forma adecuada es conveniente tomar en cuenta los siguientes criterios:

1. Determinar las necesidades específicas que existen dentro del campo de estudio e identificar los factores que requieren de atención.
2. Jerarquizar las prioridades en función del fin que se persigue.
3. Describir de manera detallada la ubicación, naturaleza y extensión del factor de estudio.
4. Interrelacionar las unidades administrativas y vincularlas con el entorno.
5. Especificar el tipo de conocimientos técnicos y/o habilidades que se requieren para aportar elementos de apoyo al estudio.

6. Estimar el tiempo y recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos necesarios para cumplir el objetivo del estudio.

Contenido de la investigación: la investigación preliminar exige que se examinen, por lo menos, los siguientes aspectos:

1. Información referente a tratados, leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, oficios, circulares y otras disposiciones que regulan la creación y funcionamiento de la organización.

2. Información sobre el campo de trabajo, tal como organigramas, manuales, catálogos de formas, estudios técnicos anteriores, estadísticas del desempeño, condiciones de trabajo que incluyan espacio, mobiliario y equipo, recursos de todo tipo asignados a estructura, estudios económicos y de mercado, inversiones destinadas a la investigación y desarrollo de estudios organizacionales y, en general, toda clase de documentación relacionada con el factor de estudio.

3. Información de otras organizaciones del mismo o diferente giro.

Preparación del proyecto de estudio

Luego de recabar los elementos preliminares para llevar a cabo el estudio, se debe preparar el documento de partida a fin de ponerlo en práctica, que debe quedar integrado por los elementos siguientes: Propuesta técnica que, a su vez debe incluir:

1. Naturaleza: tipo de estudio que se pretende realizar.

2. Alcance: área de aplicación que cubre el estudio en términos de ubicación en la estructura orgánica y territorial.
3. Justificación: demostrar la necesidad de efectuarlo en función de las ventajas que el mismo reportará a la organización.
4. Antecedentes: detallar todos los estudios o esfuerzos análogos preparados con anterioridad.
5. Objetivos: logros que se pretenden alcanzar.
6. Estrategia: ruta fundamental para orientar los cursos de acción y asignación de recursos.
7. Acciones: iniciativas o actividades necesarias para implementarlo.
8. Recursos: todos los requerimientos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para desarrollarlo.
9. Costo: estimar global y específicamente los recursos financieros que demanda su ejecución.
10. Resultados: beneficios que se espera obtener para mejorar el funcionamiento de la organización, el posicionamiento de sus productos y/o servicios, la calidad de su cultura organizacional y las relaciones con el entorno.
11. Información complementaria: material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.

Programa de trabajo, que debe considerar:

1. Identificación: nombre del estudio.
2. Responsable(s): unidad o equipo que se encargará de su implementación.
3. Área(s): universo estudiado.
4. Clave: número progresivo de las unidades administrativas, programas o proyectos.
5. Actividades: pasos específicos que deben efectuarse para captar la información.

Pre-diagnóstico:

1. Marco de actuación: precisar la fecha e instrumento jurídico de creación de la organización.
2. Cambios en la composición jurídica: especificar las modificaciones al instrumento de creación.
3. Contexto: determinar la naturaleza, dimensión, sector y giro industrial en el que opera la organización.
4. Competencias centrales: identificar las capacidades distintivas sobresalientes.
5. Enfoque de trabajo: orientar las acciones hacia funciones, procesos o su combinación.
6. Vínculos con el medio: definir las relaciones con grupos de interés.
7. Desempeño: conocer los principales logros alcanzados y obstáculos detectados.

Autorización para realizar el estudio

En este punto se debe presentar el proyecto al titular de la organización o de la unidad administrativa responsable de su ejecución para que éste lo evalúe y, en su caso, lo apruebe. Una vez autorizado, deben girarse comunicaciones y/o convocar a reuniones para hacer del conocimiento de todos los niveles jerárquicos la intención de realizar el estudio, resaltando los beneficios que se obtendrán de este esfuerzo, a fin de que todos brinden su apoyo. Sin este requisito el trabajo podría tomar más tiempo o presentar mayor grado de dificultad.

Integración del equipo de estudio

Para iniciar formalmente el estudio, es indispensable prever que la responsabilidad de las acciones no se diluya entre varias personas, por lo que debe designarse a un coordinador general, auxiliado por un equipo técnico conformado por el (los) líder(es) de proyecto y asistentes o analistas, quienes deben encargarse de todas las fases de ejecución para homogeneizar el contenido y presentación de la información.

De acuerdo con lo anotado, la estructura del equipo técnico quedaría de la manera siguiente:

1. Coordinador general. Como responsable de conducir las acciones, es conveniente que conozca bien la organización y tenga experiencia en la materia. Asumir la coordinación del equipo de trabajo requiere que su capacidad de respuesta se traduzca en resultados y su liderazgo mantenga a su gente en un nivel de desempeño acorde a las necesidades del estudio.
2. Líder de proyecto. Como parte del mando del equipo y vínculo entre el coordinador general y los analistas, debe propiciar que el trabajo se realice en un clima de entendimiento y comunicación fluida.
3. Asistente o analista de proyecto. Forma parte del personal de primera línea, por lo que en él recae la responsabilidad directa de tratar con las áreas e instancias que intervienen en el estudio. Su posición lo obliga a acatar instrucciones con precisión, actuar en forma prudente y negociadora y a mostrar disciplina con sus compañeros y sus superiores. El número final de integrantes del equipo estará sujeto a los siguientes factores:

1. Naturaleza de la organización.
2. Número de unidades administrativas que componen la estructura orgánica.
3. Ámbito de funcionamiento.
4. Número de empleados.
5. Nivel técnico del personal.
6. Nivel de desarrollo tecnológico.
7. Cultura organizacional prevaleciente.

8. Estilo de liderazgo que impera en la organización.

Es recomendable que en el proceso de selección del equipo de estudio se tomen en cuenta características tales como la objetividad del personal, sentido de responsabilidad, integridad, imparcialidad, creatividad, buen manejo de las relaciones humanas, capacidad para negociar y, sobre todo, su conocimiento de la organización.

Capacitación del equipo

Una vez integrado el equipo de trabajo, debe capacitarse, no sólo en lo que respecta al manejo de medios de investigación que se emplearán para obtener la información, sino en todo el proceso que se seguirá para preparar el estudio.

Por ello, se debe dar a conocer a los participantes el objetivo que se persigue, unidades administrativas involucradas, calendarización de las actividades, los documentos de soporte, el inventario estimado de información por captar, la distribución de cargas de trabajo, la forma de reportar avances, la manera de supervisar las acciones, el responsable de coordinar este esfuerzo, él o los líderes de proyecto designados, y la lista de asistentes o analistas considerados (Franklin Fincowsky, 2009, págs. 36-42).

3.2. Manejos de formas en la organización

Toda oficina genera y procesa documentos y archivos para comunicar y almacenar información. Debido a ello, la gestión documental de los archivos en papel y de los electrónicos es clave para homogeneizar y racionalizar el trabajo. De otra suerte, su proliferación indiscriminada podría propiciar el entorpecimiento y/o retraso de las actividades, con la consecuente elevación de costos administrativos y materiales. A efectos de puntualizar, por costos

administrativos se entiende el aumento de cargas de trabajo derivado del manejo excesivo de información, así como el grado de complejidad que las acciones adquieren como producto del volumen de papelería necesario para su desahogo (Franklin Fincowsky, 2009, pág. 78).

3.2.1. Objeto de su utilización

Por lo general, las fuentes empleadas por una organización suelen ser diversas. Entre las más comunes se pueden mencionar las siguientes: 1. Preparadas para su uso interno; ej.: control para pedidos de papelería.

2. Diseñadas para la presentación de resultados; ej.: informe a órganos de gobierno.

3. Producto de un consultor externo; ej.: forma para un procedimiento.

4. De uso comercial común; ej.: forma para solicitud de empleo.

5. Elaboradas por una autoridad normativa para uso interno y reporte de acciones; ej.: declaraciones de impuestos.

6. Requeridas por una instancia externa para su uso exclusivo; ej.: encuesta de alguna cámara o confederación.

Las formas representan el vehículo de transmisión de datos e información organizacional más sencilla, clara y funcional, toda vez que permiten ordenar, sistematizar y orientar el manejo de cualquier otro recurso en términos escritos. Además, normativamente, cumplen con la finalidad de constituirse en documento fuente para efectos legales y/o de consulta

(Franklin Fincowsky, 1998, pág. 35).

3.2.2. Enfoque del manejo de formas

Por su naturaleza, el punto de partida radica en el enfoque clásico para manejar la documentación que constituye la plataforma de las operaciones que día con día afronta una organización, cuyo registro se centra en sus competencias centrales, estructura, sector de actividad, giro industrial, tamaño de la empresa, número de empleados, relaciones de coordinación, nivel de desarrollo tecnológico, sistemas de comunicación e información, trato a clientes (internos y externos), generación de bienes, servicios, capital y conocimiento y gestión de la calidad.

Esta disposición obedece a que sea cual fuere la forma de establecer el formato para emplear los recursos documentales, éstos deben utilizarse respetando la secuencia de datos, instrucciones, forma de llenado, tipo de datos (fijos o variables), utilización de columnas, renglones, cuadros, casillas y bloques. Además, es necesario mantener la unidad, claridad, agrupación, jerarquización, saturación, movimiento, ritmo e imagen residual de todos ellos.

Como parte fundamental del manejo y tratamiento de la información, es conveniente disponer de un enfoque digital que incremente la calidad de los datos, es decir, que permita depurarlos y confirmarlos automáticamente, exportar la información que contengan hacia distintas bases de datos o aplicaciones diversas, analizar comparativamente los reconocimientos que se hagan y administrar de manera puntual las imágenes y documentos

(Franklin Fincowsky, 2009, pág. 79).

3.2.3. Requerimientos para su uso

La existencia en mayor o menor medida de formularios en una organización obedece a sus necesidades específicas de trabajo, en función de los factores siguientes:

1. Internos: el instrumento jurídico que las crea, las pautas dictadas por el órgano de gobierno, la desagregación de funciones derivadas de su base legal, la determinación de objetivos y programas, la definición de procesos,

los sistemas que se desarrollan para apoyar los procesos y programas, la traducción en procedimientos y, por ende, en operaciones de las actividades, el establecimiento de estrategias de negocio, el proceso de toma de decisiones.

2. Externos: por cambios en las condiciones del entorno, por decisiones que tiendan a globalizar la entidad, por pactos o convenios nacionales o internacionales, en atención a demandas de clientes o proveedores

(Franklin Fincowsky, 2009, págs. 80-81).

3.2.4. Clases de formas

1. De línea: es una forma sencilla, cuyo contenido se limita a datos fijos que van seguidos por líneas para vaciar los datos variables.
2. De columnas: contiene columnas y renglones para su llenado. Se utiliza cuando los datos que se anotan (variables), inciden en más de un dato fijo. Normalmente se colocan los datos fijos en la parte superior de la forma.
3. De casillas: es una forma que utiliza cuadrados o rectángulos (casillas) en los cuales se coloca la información.
4. Combinado: estos modelos incluyen en su composición más de un estilo; por ello, los datos de identificación pueden ocupar casillas, en tanto que el cuerpo puede utilizar cualquier otra presentación (Franklin Fincowsky, 1998, pág. 37).

3.2.5. Utilización de las formas

1. Uso normal: los formularios constituyen un elemento básico en la dinámica administrativa de cualquier institución. Su uso es tan generalizado e indispensable que hoy en día se hace de forma casi automática, por lo que modificar su estructura es un paso natural, que no requiere de autorizaciones múltiples o de estudios exhaustivos.
2. Cambios: cuando se presentan modificaciones radicales en los procesos, procedimientos o estructuras organizacionales se necesita implementar un proceso más depurado y de mayor contenido técnico para ajustar los formularios (Franklin Fincowsky, 2009, pág. 96).

3.2.6. Responsables del manejo de las formas

Los responsables se dividen según el nivel jerárquico de la organización. Operativamente: cada una de las áreas de la institución que utiliza formas para el desahogo de su trabajo diario, y que está familiarizada con su contenido y uso.

En forma especializada: pueden ser diferentes instancias relacionadas con las formas; entre otras, están las siguientes:

1. Nivel directivo: personas que por su jerarquía aprueban todos los cambios organizacionales y, por lo tanto, conocen las formas.
2. Unidades de apoyo técnico: áreas especializadas con el análisis, diseño y control de formas, en virtud de su especialidad y/o conocimientos técnicos.
3. Unidades encargadas de la administración de los recursos: áreas responsables del manejo de papelería, que cumplen la función de controlar, reimprimir y almacenar formas, vigilan su reposición conforme a las especificaciones técnicas y materiales de las áreas usuarias, y resguardan archivos en tránsito y definitivos (Franklin Fincowsky, 2009, pág. 96).

3.3. Distribución de los espacios de trabajo

En el ámbito de la práctica administrativa, el análisis de la distribución del espacio de las áreas de trabajo de cualquier organización constituye un aspecto relevante en el estudio de las condiciones en que éste se realiza. La estrecha relación que existe entre las condiciones físicas que conforman el medio en el que el personal lleva a cabo sus tareas, permite afirmar que para lograr un alto grado de eficiencia no basta con armónicas estructuras de organización, ni con idóneos sistemas y procedimientos de trabajo: es necesario integrar los elementos materiales para crear un ambiente favorable a la naturaleza del trabajo para convertirlo en un factor de productividad.

Concepto

La expresión “distribución del espacio” se refiere a la disposición física de los puestos de trabajo, de sus componentes materiales y a la ubicación de las instalaciones para la atención y servicios al personal y a los clientes.

.

Objetivos

1. Incrementar la eficiencia y la eficacia en la forma de trabajo de una organización.
2. Desarrollar los criterios necesarios para planear e implementar una distribución del espacio que facilite la circulación de las personas, la realización, supervisión y flujo racional del trabajo, así como el uso de sus elementos materiales para reducir tiempo y costo para llevarlo a cabo.
3. Ayudar a crear condiciones laborales que permitan al personal de una organización realizar un trabajo en un ambiente favorable.
4. Contribuir a que la organización genere productos y servicios de calidad.

5. Promover una interacción ordenada entre las funciones y procesos y las instalaciones para llevarlas a cabo.
6. Contribuir a que la gestión de la organización sea más competitiva (Franklin Fincowsky, 2009, pág. 196).

3.3.1. Consideraciones generales para la realización de un estudio de distribución del espacio

Factores que lo originan

El estudio y la eficaz disposición del espacio en las unidades de una organización se realizan cuando se presentan alguna o varias de las situaciones que se mencionan a continuación:

1. Establecimiento de nuevos objetivos y programas.
2. Reformas en la estructura de la organización.
3. Modificación de los sistemas y procedimientos de trabajo.
4. Estrategia de marketing.
5. Implementación de una dinámica de trabajo basada en procesos.
6. Como respuesta a las propuestas del personal.
7. Incremento del volumen de trabajo.
8. Aumento o disminución de personal.
9. Reubicación o remodelación de las instalaciones de trabajo.
10. Renovación del mobiliario y equipo.
11. Atención de las necesidades del servicio a clientes.
12. Aprovechamiento óptimo de recursos.
13. Reformas al marco legal ambiental.
14. Cumplimiento a convenios, acuerdos o ambos, de operación a nivel nacional e internacional.
15. Observancia de normas de higiene, seguridad y calidad ambiental.
16. Cambios en disposiciones oficiales en materia económica.

Aspectos organizacionales

Conjunto de criterios para alinear las estrategias con la estructura organizacional, la cultura y en liderazgo como base del funcionamiento de la organización.

Estrategias: la distribución del espacio contribuye a que el esfuerzo competitivo y enfoque de negocio de la organización produzcan resultados con un desempeño superior al estándar de su industria. Para que la implementación de las estrategias fortalezca la correcta disposición del espacio en las unidades de una organización es necesario tomar en cuenta los elementos siguientes:

1. Ser acordes con la misión y objetivos trazados.
2. Incluir sus niveles de aplicación: corporativo, en su definición; funcional, en su relación con las funciones de las unidades administrativas; de negocio, en su conversión en estrategias de negocio y, global, en cuanto a la participación en un mercado global.
3. Utilizar la cadena de mando (mandos superiores, mandos medios y nivel operativo) para fluir en la estructura orgánica.

4. Establecer una clara relación estrategia/desempeño.

Estructura: en función de la estructura de la organización, la distribución del espacio debe tener en cuenta los siguientes factores: 1. Las relaciones de trabajo entre las unidades que la componen.

2. Los sistemas de información y procesos de comunicación establecidos.
3. Naturaleza, volumen, frecuencia y modo de desarrollo de las funciones asignadas a cada unidad, procurando seguir una secuencia lógica.
4. Que permita una adecuada supervisión del trabajo y comodidad en su realización.
5. Posibles cambios en la estructura orgánica o funcional, para distribuir el espacio de manera tal que permita introducir modificaciones fácilmente.

6. Ubicación de las áreas de atención a clientes en los lugares más accesibles.

Cuando el estudio sobre la distribución del espacio se origina por cambio de domicilio, apertura de nuevas instalaciones o remodelación de las actuales, es conveniente tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Considerar que los programas de asignación de espacio deberán estar relacionados con la planeación urbana y ecológica y con las actividades que se desarrollarán en el ámbito donde se desea ubicar la oficina.
2. Prever zonas de estacionamiento para los vehículos del personal de la organización y de sus clientes.
3. Respetar las disposiciones normativas que regulan su funcionamiento.
4. Contemplar la posibilidad de crecimiento.

Cultura organizacional: en cuanto a la cultura organizacional, la distribución del espacio debe fomentar el respeto a las creencias, actitudes, valores, hábitos, costumbres, supuestos y formas de hacer las cosas de los integrantes de la organización. Para ese efecto es necesario considerar las acciones siguientes:

1. Fortalecer los valores medulares para la formación de una cultura fuerte.
2. Promover una sana interrelación entre una cultura de alto contexto, en la que la comunicación se use para el mejoramiento de las relaciones personales, y una cultura de bajo contexto, en la que la comunicación se use para intercambiar hechos e información.
3. Crear las condiciones para una adecuada alternancia de culturas adaptable, de logro, de clan y burocrática.
4. Lograr un mayor compromiso del personal con la organización para que el desempeño sea más consistente.

Liderazgo: el ejercicio del liderazgo en la organización está estrechamente relacionado con la distribución del espacio. Es un hecho que las instalaciones son un medio que incide de manera determinante en el comportamiento del

líder y de sus subordinados, particularmente en el grado de formalidad o informalidad en que se manifiesta. Aún más, significa el espacio para que convivan con armonía y flexibilidad. El estilo de liderazgo imperante define elementos clave tales como:

1. La interacción positiva del personal en función de sus objetivos e influencia mutua.
2. El manejo congruente del empuje, la motivación, la confianza, el conocimiento y la inteligencia.
3. Las dimensiones en que se manifiesta a nivel micro, enfocado en tareas específicas, personas, conductas y procesos y, a nivel macro, enfocado en estrategias, cultura y ambiente.
4. Los modelos para su ejercicio, en particular el situacional, que relaciona el estilo de comportamiento del líder con la disposición de sus subordinados para realizar el trabajo; el transaccional, que asocia el mejoramiento y elevación de la productividad y sentido de compromiso con la organización; el transformacional, encaminado a compartir una visión, articular un sistema de valores e inspirar y motivar el cambio; el estratégico, que busca el logro de la visión, misión, objetivos y estrategias para alcanzar la competitividad estratégica y, de nivel, orientado al nivel más alto en la jerarquía de las capacidades para administrar.

Responsabilidad de su ejecución

La disposición eficaz de las instalaciones y el aprovechamiento racional de una organización puede efectuarse a través de:

1. Unidades de mejoramiento administrativo.
2. Áreas de apoyo responsables de la función de mantenimiento.
3. Equipo de trabajo integrado con ese propósito.

4. Consultores externos

(Franklin Fincowsky, 2009, págs. 197-199).

3.3.2. Planeación de la distribución del espacio

Diagnóstico de la situación actual: permite conocer las necesidades de espacio y la distribución que se requiere para el desarrollo del trabajo y derivar acciones de ajuste orientadas a optimizarlo.

Análisis de la organización: el estudio de la organización es un elemento fundamental para determinar las funciones que ésta desempeña y las actividades de cada empleado; para ello, el responsable del estudio se debe auxiliar de instrumentos técnicos como los siguientes:

1. Organigramas.
2. Cuadros de distribución de trabajo.
3. Estadísticas del trabajo.
4. Sociogramas.
5. Árboles de decisión.
6. Redes para el análisis lógico de problemas.
7. Tablas de decisiones.

Revisión de los procedimientos: el arreglo del mobiliario y equipo debe apoyarse en un análisis de flujo correspondiente a la realización de las funciones. Esta información puede representarse en forma de fluxograma, donde se muestran los pasos relativos a las operaciones de las unidades orgánicas. Entre los diagramas más útiles para este propósito está el fluxograma arquitectónico, ya que en él puede percibirse el arreglo actual de mobiliario y equipo dentro de un área, así como el movimiento de los documentos en función de ese arreglo.

Distribución actual del espacio: el estudio de la distribución debe delimitar las áreas de conflicto, lo que permite suministrar información preliminar sobre

las dimensiones necesarias, los muebles y el equipo utilizado, y una base para comparar la distribución actual con la nueva.

Lista de mobiliario y equipo: también debe elaborarse una lista que incluya toda la información necesaria para identificar el mobiliario y equipo ubicado en el área que se estudia; son datos relevantes la cantidad, dimensiones, clase, modelo, material, antigüedad, así como otras observaciones sobre cada uno de los elementos materiales por unidad administrativa y por puesto. Cada unidad física debe numerarse durante esta etapa con el fin de utilizarla en la distribución final.

Plantilla del personal: el número de empleados de uno y otro sexo debe registrarse por unidad orgánica específica, identificando puestos y número de plazas. Esta información es esencial para proyectar instalaciones tales como casilleros, lavabos, sanitarios, comedor, etcétera.

Previsión de necesidades futuras: la previsión constituye la segunda etapa en la elaboración del plan de distribución del espacio. Los aspectos que debe cubrir son los siguientes:

1. Organización: proyectar, en lo posible, la medida en que las decisiones de la alta autoridad influirán en la distribución en un futuro próximo, para determinar si la organización considera los cambios mencionados a continuación: ampliar o reducir la estructura orgánica, descentralizar o desconcentrar funciones o unidades, incluir nuevas funciones, reorientar funciones, modificar las cargas de trabajo, implementar nuevos sistemas, desincorporar áreas, servicios o ambos, modificar el objeto de la organización, invertir recursos de capital, diversificar los productos y servicios en el mercado, reorientar los productos y servicios que se ofrecen al mercado, fortalecer los canales de distribución. Estas medidas influirán sobre el volumen de trabajo, ya que determinan el número de empleados y el espacio requerido para realizarlo.
2. Procedimientos: en esta etapa es indispensable considerar qué planes y propósitos repercutirán en los sistemas de trabajo, toda vez que cambiarán

el flujo de las operaciones. Entre los mecanismos que se emplean están los siguientes: diagramas de flujo, diagramas de programación de computadoras, diagramas de distribución de espacio, matriz de especificaciones o requerimiento de espacio.

3. Mobiliario: deben tomarse en consideración las necesidades de nuevo mobiliario y equipo para llegar a un acuerdo sobre sus dimensiones y características. De la misma manera, seleccionar el tipo de divisiones y cancelas de las áreas de trabajo.
4. Personal: es necesario prever los cambios en el número de personal, pues en muchos casos un área de trabajo para cierta cantidad de empleados resulta insuficiente en el corto plazo si no se consideran posibles variaciones. Esta información es indispensable cuando se tiene que proyectar la instalación de servicios para el personal (sanitarios, guardarropas, salas de descanso, comedor, etcétera).
5. Estimación de la superficie requerida: esta superficie se obtiene al multiplicar el número de puestos de un mismo nivel por la cantidad de espacio que se les destina. Este cálculo debe repetirse en las áreas requeridas para todos los puestos.
6. Inventario del personal actual y necesidades de espacio: el inventario puede hacerse anotando los datos relativos a los puestos de cada unidad: lista de puestos; número total del personal actualmente en servicio y el aprobado para sumarse a él; categoría y número de los puestos por categoría; número de puestos a los cuales se asignarán despachos privados, y número total de puestos previsto. La asignación de espacios debe efectuarse en función de:
 1. Tipo de escritorio y equipo auxiliar necesario para realizar el trabajo.
 2. Descripción de cada artículo del mobiliario y equipo, aparte del incluido por cada individuo. Esto mostrará el tamaño y tipo de artículo (archiveros, libreros, gabinetes para papelería, etc.).
 3. Requerimientos departamentales para servicios especiales, tales como almacén, salón de conferencias, etc.

4. Resumen por departamento de los siguientes datos: personal actual y categorías; superficie neta requerida para despachos individuales según categorías; superficie neta requerida para despachos colectivos; superficie requerida para equipo especial y servicio, y superficie neta total requerida para el personal actual y el equipo.

La suma del espacio resumido en el inventario representa la superficie requerida. A éste debe añadirse el espacio previsto en caso de incremento del volumen de las operaciones.

Plan básico

La tercera etapa de la planeación comprende los aspectos siguientes:
Ubicación de unidades: antes de decidir la ubicación de departamentos y servicios generales, debe tomarse en cuenta lo siguiente:

1. El flujo interdepartamental de los documentos de trabajo y las comunicaciones personales, su naturaleza, volumen y secuencia.
2. Requerimientos de un tipo específico de espacio por tipo de unidad.
3. Necesidades departamentales de flexibilidad de espacio en caso de expansión.

Asignación de personal y equipo por unidad: una vez que cada unidad tiene un espacio particular, debe planearse el arreglo de escritorios, mobiliario y equipo para cada persona y área de la organización, con el propósito de: facilitar el trabajo, respetar su flujo, integrar una oficina funcional y atractiva.

Método para preparar el plan de distribución: es recomendable presentar el proyecto de reacomodo de las oficinas en forma de un nuevo esquema o plano de distribución del espacio. Para ello se necesita:

1. Reunir los instrumentos para la distribución del espacio (planos, diagramas, CD, DVD, USB, etcétera).

2. Configurar los modelos por área, tomando en cuenta los principios y guías fundamentales para una distribución eficiente. El diseño sugerido se determina moviendo y cambiando los modelos a varias posiciones hasta llegar a una disposición satisfactoria.
3. Revisar el arreglo tentativo y hacer ajustes menores. Después de que las unidades se han conformado de la mejor manera, el paso siguiente es revisar el diseño en conjunto para asegurarse de que satisface los retos específicos del tipo de trabajo que lleva a cabo la organización.
4. Preparar la distribución final. Aquí es preciso señalar todas las especificaciones necesarias, como indicar con marcas apropiadas los flujos principales de trabajo; el nombre de las personas que se ubicarán en cada unidad física; identificación de mobiliario y equipo, cancelas, mostradores, gabinetes, alambrado telefónico y eléctrico, sistemas de intercomunicación, etc. Esta información es necesaria a fin de obtener una integración completa del espacio.
5. Aprobación. La distribución final deber ser revisada y aprobada por los responsables de su preparación, tomando en cuenta la opinión de todos los niveles jerárquicos de la organización. También es de gran utilidad recabar sugerencias de los grupos de interés (Franklin Fincowsky, 2009, págs. 221-230).

3.4. Diseño de procesos organizacionales

Organizar es un proceso que requiere se consideren varios elementos fundamentales. Así, la estructura organizacional debe reflejar: 1. Los objetivos y planes, porque de ellos se derivan las actividades.

2. La autoridad disponible para la administración de la empresa, dado que en cualquier organización la autoridad es un derecho determinado socialmente que se ejerce de manera discrecional y, como tal, está sujeta a cambios.

3. El ambiente que la rodea, como cualquier plan, cuyas premisas pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales o éticas (aunque también pueden serlo las de la estructura de la organización). Así, la estructura debe diseñarse para funcionar, permitir contribuciones de los miembros de un grupo y ayudar a las personas a alcanzar los objetivos con eficiencia en un futuro cambiante. En este sentido, una estructura organizacional efectiva nunca puede ser estática y tampoco hay una que funcione mejor en todo tipo de situaciones, sino que depende de la situación.
4. Como la organización está dotada de personal, la agrupación de las actividades y relaciones de autoridad de su estructura debe considerar las limitaciones y las costumbres de las personas, ello no quiere decir que la estructura deba diseñarse en torno a los individuos (antes bien, ha de llevarse a cabo en torno a las metas y las actividades que las acompañan); de cualquier modo, es importante considerar el tipo de personas con las cuales se conformará.

La lógica de organizar

Existe una lógica fundamental para organizar, proceso que consiste en los siguientes seis pasos (aun cuando en realidad los pasos 1 y 2 son, a la vez, parte de la planeación):

1. Establecer los objetivos de la empresa.
2. Formular objetivos, políticas y planes de apoyo.
3. Identificar, analizar y clasificar las actividades necesarias para alcanzar esos objetivos.
4. Agrupar las actividades a la luz de los recursos humanos y materiales disponibles, y de la mejor manera de utilizarlos según las circunstancias.
5. Delegar a la cabeza de cada grupo la autoridad necesaria para desempeñar las actividades.
6. Unir los grupos de manera horizontal y vertical mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

Organizar no supone especialización de actividades o tareas, por lo que en muchas ocasiones el trabajo es poco interesante, tedioso y muy restrictivo; de hecho, no hay nada en la organización que lo establezca. Decir que las actividades y funciones deben ser específicas no significa que sean limitadas y mecánicas, en cualquier organización los puestos se definen para permitir poca o ninguna libertad personal, o bien, a la inversa, la mayor discrecionalidad posible.

Cabe recordar que no existe la mejor forma de organizar y que la aplicación de la teoría estructural organizacional debe considerar cada situación. Es útil analizar la función gerencial de organizar mediante las siguientes preguntas:

1. ¿Qué determina el ámbito de la administración y, por tanto, los niveles organizacionales?
2. ¿Qué determina el marco básico de la formación de la departamentalización y cuáles son las fortalezas y debilidades de sus formas básicas?
3. ¿Qué tipos de relaciones de autoridad existen en las organizaciones?
4. ¿Cómo debe difundirse la autoridad por la estructura de la organización y qué determina el grado de esta difusión?
5. ¿Qué debe hacer el gerente para que la teoría de la administración funcione en la práctica?

Las respuestas a estas preguntas forman la base para una teoría de la actividad organizacional; al considerarlas junto con análisis similares de planeación, integración de personal, dirección y control, constituyen un enfoque operativo para la administración (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2012, págs. 212-214).

Capítulo IV: El manejo de procesos dinámicos

La toma de decisiones se lleva a cabo en medio de factores constantemente cambiantes, de una información que no es clara y de puntos de vista en conflicto, e incluso los mejores gerentes en las empresas más exitosas en ocasiones cometen grandes errores. No obstante, los gerentes también toman muchas decisiones exitosas cada día. En cualquier momento, una organización puede identificar problemas e implementar alternativas para cientos de decisiones. Los gerentes y las organizaciones de alguna manera se confunden a lo largo de estos procesos. La toma de decisiones es el uso final de los sistemas de información y control.

El conflicto es un resultado natural de la estrecha interacción de personas que pueden tener diversas opiniones y valores, que buscan diferentes objetivos y que tienen acceso diferencial a la información y los recursos dentro de la organización. Las personas y los grupos utilizan el poder y la actividad política para resolver sus diferencias y arreglar los inevitables conflictos que surgen.

Un exceso de conflicto puede ser perjudicial para una organización. El conflicto no es necesariamente una fuerza negativa; resulta de la interacción normal de diversos intereses humanos. Dentro de las organizaciones, las personas y los grupos con frecuencia tienen distintos intereses y metas que desean alcanzar a través de la organización. Los gerentes pueden utilizar el poder y la política de forma eficaz para controlar el conflicto, obtener lo máximo de los empleados, mejorar la satisfacción laboral y la identificación del equipo, alcanzar metas importantes y lograr un alto desempeño organizacional (Daft, 2011, págs. 451-452, 491492).

4.1. El proceso de toma de decisiones de acuerdo al diseño organizacional

De acuerdo a (Robbins, 1987) “La toma de decisiones es un proceso en el que uno escoge entre dos o más alternativas” (pág.70).

Sin embargo la toma de decisiones en términos teóricos, (B.Brown Warren, 1983) se define como “un proceso deliberado que termina en una elección entre un conjunto de alternativas. La parte más viable de este proceso es la selección final, pero el proceso total abarca otros elementos”

(pág.566).

Mientras que, (Robbins y Coulter, 2005) lo define como “una serie de ocho etapas que comienza por identificar un problema y los criterios de decisión y por ponderarlos; en seguida se pasa a trazar, analizar y elegir una alternativa para resolver el problema, y para concluir se evalúa la eficacia de la decisión” pág. 134).

4.2. El manejo del poder y política en las organizaciones a partir del diseño organizacional

En una organización, el poder es la capacidad de controlar las decisiones y las acciones de otras personas, aun cuando éstas se resistan. Por otra parte, la autoridad se refiere al poder legítimo, o sea, a las facultades que tiene una persona gracias a la posición que ocupa en una estructura organizacional. Autoridad es el poder legal y socialmente aceptado. El individuo que posee un puesto importante en una organización tiene poder por ese simple hecho: es el llamado poder del puesto. En una organización, el presidente tiene más poder que el gerente, debido a la autoridad formal que le confiere su posición jerárquica, y no por sus características personales, aun cuando éstas le permiten ocupar su cargo.

La capacidad para influir, persuadir y motivar a los subalternos está fuertemente relacionada con el poder que los demás perciben en el líder.

Existen 5 tipos de poder:

1. El poder coercitivo se basa en el temor y la coerción. El subalterno percibe que si no cumple con las exigencias del líder ello le puede llevar a sufrir algún castigo o sanción que quiere evitar.
2. El poder de recompensa se sustenta en la esperanza del subalterno de obtener algún premio, incentivo, elogio o reconocimiento que desea.
3. El poder legítimo se deriva del cargo que ocupa el individuo en el grupo o en la jerarquía. En una organización formal, el supervisor de primera línea es percibido como una persona que tiene más poder que los obreros, el gerente tiene más poder que el supervisor y el director tiene más poder que el gerente. Los niveles jerárquicos establecen escalafones de autoridad dentro de la organización.
4. El poder de competencia se basa en la especialización, el talento, la experiencia o el conocimiento técnico. También se le llama poder de pericia. Los subalternos perciben al líder como una persona que posee competencias y conocimientos superiores.

5. El poder de referencia se basa en la actitud y el atractivo. El líder que es admirado por ciertos rasgos de personalidad deseables posee poder de referencia. A este poder se le llama popularmente carisma. El poder de referencia proviene de la admiración por el líder y el deseo de parecerse a él (Chiavenato, Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones, 2009, págs. 336-337).

4.2.1. Tácticas de poder

Las tácticas de poder son las formas en que los gerentes influyen en las personas y convierten su poder en acciones específicas. Se identifican siete elementos en las tácticas de poder:

1. La razón consiste en utilizar hechos y datos para elaborar una presentación lógica o racional de las ideas.
2. La amabilidad se refiere a utilizar elogios, crear un clima de buena voluntad, adoptar una postura humilde y tratar de parecer amigable cuando se pide algo.
3. La coalición se refiere a conseguir que otras personas de la organización apoyen una idea.
4. La negociación consiste en lograr acuerdos por medio del intercambio de beneficios, favores o ventajas.
5. La afirmación se refiere a utilizar un enfoque directo y vigoroso, a repetir recordatorios y a girar órdenes que se deben cumplir o reglas que exigen obediencia.
6. Las autoridades superiores, se refiere a conseguir que los niveles más altos de la organización apoyen una idea.
7. Las sanciones o el uso de recompensas y castigos, promesas o amenazas relacionadas con salarios, evaluación del desempeño o ascensos. Los

gerentes utilizan en su quehacer diario varias tácticas de poder de acuerdo con los objetivos que quieran alcanzar:

1. Cuando quieren obtener beneficios de sus superiores, utilizan un trato cordial y afable.
2. Cuando el objetivo es plantear una idea, utilizan la razón.
3. Cuando buscan favores de los subordinados, usan la amabilidad, y cuando quieren vender una idea, usan la razón.
4. Cuando la experiencia anterior indica que existe una enorme probabilidad de éxito, presentan una simple solicitud para obtener la aceptación. Cuando es menos probable que esto ocurra, usan las órdenes y las sanciones. La posibilidad de que ocurra un hecho determina la elección de las tácticas.
5. La cultura organizacional influye en las tácticas de los gerentes para adquirir poder. Algunas culturas estimulan el trato cordial, otras fomentan la razón y algunas más utilizan las órdenes y las sanciones. La organización influye en mayor o menor medida en las tácticas de poder que los gerentes aplican (Chiavenato, Comportamiento Organizacional. La dinamica del éxito en las organizaciones, 2009, págs. 338-339).

4.2.2. Manejo de la política en las organizaciones

La política es el poder en acción, o sea, la aplicación de la autoridad para obtener resultados. Cuando las personas convierten su poder en acción dentro de las organizaciones, están haciendo política. Las personas que tienen habilidades políticas saben utilizar con eficacia sus bases de poder. La política organizacional incluye actividades para adquirir, desarrollar y utilizar el poder y otros recursos a efecto de obtener los resultados pretendidos cuando existe incertidumbre o disenso en cuanto a las elecciones. La política es el uso del

poder para influir en la toma de decisiones o en el comportamiento de las personas.

El comportamiento político en las organizaciones incluye ciertas actividades que no son requeridas como parte de los puestos formales dentro de la organización, pero influyen o tratan de influir en la distribución de ventajas y desventajas. Los comportamientos políticos pueden ser de varios tipos:

1. Retener información clave para que no llegue a las personas de mayor jerarquía, a fin de conservar poder en la toma de decisiones.
2. Denunciar a colegas para eliminar posibles competidores.
3. Divulgar rumores.
4. Difundir información confidencial acerca de actividades de la organización para proyectar una imagen de importancia.
5. Intercambiar favores con otras personas de la organización para beneficio recíproco.
6. Cabildear para que una decisión sea aceptada en la organización.

Además, el comportamiento político puede ir de lo legítimo a lo ilegítimo.

El comportamiento legítimo se refiere a la política cotidiana, como presentar una queja al jefe, desconocer la cadena de mando, formar coaliciones, obstruir políticas o decisiones de la empresa o desarrollar contactos fuera de la organización por medio de actividades profesionales. Por lo general, es un factor positivo. En cambio, el comportamiento político ilegítimo viola las reglas e incluye el llamado “juego sucio”: sabotaje, denuncia de colegas, protestas simbólicas (por ejemplo, el uso de ropa inapropiada o botones con leyendas); todo ello se considera un factor negativo. La mayoría de las acciones políticas en las organizaciones es legítima y sus razones son prácticas: la acción política ilegítima entraña el riesgo de sanciones e incluso de la expulsión (Chiavenato, Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones, 2009, págs.

341-342).

4.3. Relaciones y conflictos interdepartamentales

El conflicto intergrupales en las organizaciones se puede presentar de forma horizontal entre equipos, departamentos o divisiones, y de forma vertical entre distintos niveles de la organización, por ejemplo entre la alta gerencia y los empleados de primer nivel. Los conflictos horizontales a menudo se presentan entre producción y marketing o entre los auditores internos y otras funciones de la empresa.

Existen cuatro de las distintas fuentes de conflictos intergrupales:

1. Percepción de incompatibilidad de las metas. Es probable que la mayor fuente de conflictos intergrupales sea la percepción de que las metas son incompatibles.
2. Percepción de diferencias. Cuanto mayor sea la cantidad de formas en las que los grupos consideran que son diferentes de otros grupos (por ejemplo, la generación del Milenio frente a la generación Y), tanto mayor será el potencial para que se presenten conflictos entre ellos.
3. Interdependencia de las tareas. La interdependencia de las tareas se refiere a las interrelaciones que deben existir entre dos o más grupos para que puedan alcanzar sus metas.
4. Percepción de recursos limitados. Los recursos limitados propician las condiciones para que los grupos compitan y tengan conflictos en torno a los recursos disponibles. La cantidad de dinero, instalaciones físicas y recursos humanos con que cuentan las organizaciones para asignar a los diferentes grupos es limitada. Y los grupos pueden considerar que necesitan una cantidad de recursos superior a la disponible para alcanzar las metas que se consideran parte de su responsabilidad (Hellriegel y Slocum Jr, 2009, págs. 362-363).

Conclusiones

En término, la investigación se caracteriza por estar sustentada y desarrollada bajo los aspectos, conceptos, teorías y percepciones de diversos autores que integramos para darle el valor importantísimo al tema de la organización en cuanto a su diseño y el manejo de los procesos dinámicos que se ven implicados, ya que se debe tener claro que las organizaciones son complejas y cambiantes, por esto deben ser vistas con detenimiento para identificar todos aquellos fenómenos que la pueden afectar negativamente.

La metodología que permitió el desarrollo de la investigación fueron las normas y disposiciones del programa de seminario de graduación y las indicaciones del uso correcto de las normas APAs que nuestro tutor nos proporcionó a lo largo de este semestre como modelos para obtener los resultados deseados.

La técnica aplicada es la investigación documental, como es la recolección de datos de libros y páginas web, colaboraron a que nuestra investigación fuera

lo más verídicamente concisa y precisa, puesto que el tema expuesto anteriormente no se puede presentar sin una base sólida de información.

Por último, analizar todos los aspectos que implican al diseño organizacional y manejo de procesos (Sistemas y dimensiones, cambios e innovación, toma de decisiones, Conflicto, poder y políticas, estructuras, información, ciclo de vida y declive, entre otros.) tomando en cuenta cómo se conciben, desarrollan y manejan en conjunto con el aprovechamiento del uso de la teoría de las organizaciones, pueden contribuir a la eficacia de la gestión gerencial para lograr el buen desarrollo de las operaciones en las empresas. Con esto también se denota que los conocimientos adquiridos acerca del tema de la organización se han ampliado, y además esta investigación va a ser de mucha utilidad para futuras investigaciones que otros estudiantes realicen y para aquellos que estén estudiando dicho tema.

Bibliografía

wordpress.com (30 de octubre de 2010). Recuperado el 2 de septiembre de 2016, de <https://calidadenelservicio.wordpress.com/2010//10/30/aspectosimportantes-del-servicio-la-fiabilidad/>

wordpress.com. (6 de septiembre de 2012). Recuperado el 2 de septiembre de 2016, de <https://profurence.wordpress.com/2012/09/06/dimensiones-estructurales-y-contextuales/> retos-operaciones-logistica.eae.es. (28 de julio de 2014). Recuperado el 28 de septiembre de 2016, de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/2014/07/proceso-de-producción-en-que-consiste-y-como-se-desarrolla.htm> Aguilar Chuquzuta, D.E. (s.f). monografias.com. Recuperado el 22 de agosto de 2016, de www.monografias.com

B. Chase, R., Jacobs, F. R., y J. Aquilano, N. (2009). Administración de operaciones. Producción y cadena de suministros (duodécima ed.). (P.

Mascaró Sacristán, y M. E. Mauri Hernández, trads.) México D.F, México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A.

B.Brown Warren, J.D. (1983). Teoría de la organización y la administración, enfoque integral. México, D.F.: Limusa, S.A.

Barajas, M. (Febrero de 2013). blogspot.com. Recuperado el 31 de Agosto de 2016, de <http://mabebareneld.blogspot.com/p/las-organizacionescomo-sistemas.html>

Barbosa Guzmán, M. K. (15 de Febrero de 2013). blogspot.com. Obtenido de <http://miriambarbosaguzman.blogspot.com/>

Blázquez, M., y Mondino, A. (s.f). cyta.com.ar. Recuperado el 7 de octubre de 2016, de <http://www.cyta.com.ar/ta1101/v11n1a3.htm>

Bruyne, P.D. (1973). Teoría moderna de la administración de empresas (primera ed.). (J. M. Pallas Navarro, trad.) Madrid, España: Aguillar.

Buevas Piñerez, M. P. (28 de mayo de 2014). [blogspot.com](http://monikbp.blogspot.com/2014/05/sintesissemanana-8.html). Recuperado el 2 de septiembre de 2016, de <http://monikbp.blogspot.com/2014/05/sintesissemanana-8.html>

Camisón César, C.S. (2006). Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas. (A. Cañizal, ed.) Madrid, España: Pearson Educación, S. A.

Campos, D. (06 de junio de 2015). [documents.mx](http://documents.mx/documents/ensayodepartamentalizacion.html). Recuperado el 04 de octubre de 2016, de documents.mx/documents/ensayodepartamentalizacion.html

Castejón Asturias, R.M. (12 de octubre de 2014). [solo-de-interes.com](http://solo-de-interes.com/principiosorganizacion/). Recuperado el 7 de octubre de 2016, de <http://solo-de-interes.com/principiosorganizacion/>

Castillo, K. (28 de septiembre de 2010). [blogspot](http://erickasac.blogspot.com/2010/09/elementostangibles.html). Recuperado el 2 de septiembre de 2016, de <http://erickasac.blogspot.com/2010/09/elementostangibles.html>

Chiavenato, I. (2001). Administración: teoría, proceso y práctica (tercera ed.). (L.S. Arévalo, Ed., y G. A. Villamizar, trad.) Bogotá, Colombia: McGrawHill/ Interamericana S.A.

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración (septima ed.). México DF, México: McGraw-Hill/Interamericana.

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones (segunda ed.). México D.F, México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores S.A.

Daft, R. L. (2011). Teoría y diseño organizacional (décima ed.). (G. Meza Staines, y M.E. Mavri Hernández, trads.) México D.F, México: Learning Editores, S.A. .

Evans, J. R., y Lindsay, W. M. (2008). Administración y control de la calidad (séptima ed.). (S.R. González, ed., y F. S. Fragoso, trad.) México D.F, México: Cengage Learning .

Franklin Fincowsky, E. B. (1998). Organización de Empresas. Análisis, diseño y estructura (primera ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.

Franklin Fincowsky, E.B. (2009). Organización de empresas (tercera ed.). México D.F., México: Mc.Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A.

Fundaciónandresarboleda. (s.f). monografia.com. Recuperado el 02 de octubre de 2016, de <http://www.monografias.com/trabajos21/clasificacionempresas/clasificacion-empresas.shtml>

Galán Zazo, J. I. (2006). Diseño Organizativo (primera ed.). Madrid, España: Thomson Paraninfo, S.A.

Gipson James L., I.J. (2001). Las organizaciones: comportamiento, estructura y proceso. Santiago: McGraw-Hill/Interamericana.

Gipson, J.L., Ivancevich, J., y Donnelly, J.H. (2003). Las organizaciones: comportamiento, estructura y proceso. Santiago: Mc-Graw-Hill Interamericana.

Hellriegel, D., y Slocum Jr, J. W. (2009). Comportamiento organizacional (duodécima ed.). México D.F, México: Cengage Learning Editores, S.A.

Hodge, B., Anthony, W., y Galles, L. (2003). Teoría de la organización: un enfoque estratégico (sexta ed.). (F. A. David, ed.) Madrid, España: Pearson Prentice Hall.

J.M.Rosengerg. (1991). Diccionario de administracion y finanzas. (8486590-44-2 ed.). Barcelona: Oceano.

Jones, G.R. (2008). Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones (quinta ed.). (P.M. Rosas, ed., y S. Book and Words Solutions, trad.) México D.F, México: Pearson Educación.

Koontz, H., y Wehrich, H. (2007). Elementos de administración. Un enfoque internacional (séptima ed.). (J. Gómez Mont, y J. Dávila Martínez, trads.) México D.F, México: McGraw-Hill Interamericana.

Koontz, H., Wehrich, H., y Cannice, M. (2012). Administración. Una perspectiva global y empresarial (décimocuarta ed.). (M.J. Staine, trad.) México D.F, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.

kootntz, H., Wehrich, H., y Cannice, M. (2008). Administración una perspectiva global y empresarial (octava ed.). México, D.F.: MacGrawHill/Interamericana..

losrecursoshumanos. (11 de agosto de 2015). losrecursoshumanos.com. Recuperado el 2 de septiembre de 2016, <https://www.losrecursoshumanos.com/las-organizaciones-como-sistemas/>

Marisol, I. (9 de abril de 2014). es.escribd.com. Recuperado el 16 de septiembre de 2016, de <https://es.scribd.com/doc/217175839/unidad-5metodologia-para-la-creacion-e-innovacin-de-estructuras-organizacionales>

Münch, L. (2010). Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo (primera ed.). (P.M. Rosas, ed.) Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.

Navarrete Carrasco, R. C. (19 de enero de 2002). gestiopolis. Recuperado el 2 de septiembre de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/tecnologias-deinformacion-y-su-utilidad-en-la-empresa/>

Ortega Z., E.J. (10 de julio de 2012). obolog.es. Recuperado el julio de octubre de 2016, de <http://sisinformacion.obolog.es/clasificacion-sistemas-2002127>

Pizzo, M. (s.f). comoservirconexcelencia.com/blog. Recuperado el 2 de septiembre de 2016, de <http://comoservirconexcelencia.com/blog/construyen-do-una-definicion-de-calidad-en-el-servicio/.html>

Robbins, S.P. (1987). Administración teoría y práctica (primera ed.). México D.F: Hispanoamericana, S.A.

Robbins, S. P., y Coulter, M. (2005). Administración (octava ed.). México: Pearson Educación.

ecured. (s.f). Recuperado el 2 de septiembre de 2016, de http://www.ecured.cu/Proceso_de_producci%C3%B3n gc.initelabs.com.
(s.f). Recuperado el 02 de octubre de 2016, de http://gc.initelabs.com/recursos/files/r157r/w12709w/OrgyEstrucOrg_3aEd_04.pdf

gc.initelabs.com. (s.f). Recuperado el 29 de septiembre de 2016, de http://gc.initelabs.com/recursos/files/r157r/w12709w/OrgyEstrucOrg_3aEd_04.pdf

Silva Fernández, R. (2009). monografias.com. Recuperado el 2 de septiembre de 2016, de <http://www.monografias.com/trabajos66/calidadservicio-cliente/calidad-servicio-cliente2.shtml>

UNAM, M. (s.f). fcasua.contad.unam.mx. Recuperado el 23 de septiembre de 2016, de fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/admon3.pdf
Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez” (UNESR). (20 de febrero de 2011). blogspot.com. Recuperado el 2 de septiembre de 2016, de <http://laorganizacioncomosistemaunesr2010-2.blogspot.com/>

Univesidad Interamericana para el Desarrollo (UNID). (2015). universadintermricanadaparaelesarrollo.edu. Recuperado el 26 de agosto de 2016, de <http://univeridadinteramericanaparael desarrollo. edu./>

Valdés Herrera, C. (03 de febrero de 2010). gestiopolis. Recuperado el 31 de agosto de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/teoria-organizacionestructuras-organizacionales/>

Villanueva Sánchez, J. (18 de septiembre de 2010). blogspot.com. Recuperado el 2 de septiembre de 2016, de <https://jorgecursos.blogspot.com/2010/09/beneficios-de-las-tecnologias-de.html>

