

Diseño Organizacional y
Gestión por Procesos

Denisse Loreth Aguilar Méndez
Mayra Yasmina Espinoza Aráuz

Diseño Organizacional y Gestión por Procesos

Denisse Loreth Aguilar Méndez
Mayra Yasmina Espinoza Aráuz

Diseño Organizacional y
Gestión por Procesos

Diseño Organizacional y
Gestión por Procesos

© Denisse Loreth Aguilar Méndez
Mayra Yasmina Espinoza Aráuz

2021,
Publicado por acuerdo con los autores.
© 2021, Editorial Grupo Compás
Guayaquil-Ecuador

Grupo Compás apoya la protección del copyright, cada uno de sus textos han sido sometido a un proceso de evaluación por pares externos con base en la normativa del editorial.

El copyright estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

Editado en Guayaquil - Ecuador
Segunda Edición

ISBN: 978-9942-33-392-6

Cita.

Aguilar, D., Espinoza, M. (2021) Diseño Organizacional y Gestión por Procesos. Editorial Grupo Compás.

Contenido

1. Datos Generales:	10
2. Introducción	10
3. Orientaciones generales para el estudio	11
UNIDAD 1: Introducción a las organizaciones y el diseño organizacional	13
Semana 1: Conceptos básicos relacionados a las organizaciones y teorías organizacionales	13
Orientaciones:	13
Planificación del recurso	13
Teoría organizacional	13
Desafíos de las organizaciones	14
¿Qué es una organización?	16
¿Cómo crea valor una organización?	18
¿Por qué existen las organizaciones?	21
¿Quién crea las organizaciones que satisfacen las necesidades de las personas?	21
Tipos de organizaciones	22
Actividades prácticas: SEMANA 1	23
Autoevaluación Semana 1	23
Bibliografía	25
Semana 2: Teoría, diseño y cambios organizacionales.	26
Orientaciones:	26
Planificación del recurso	26
Teoría, diseño y cambios organizacionales	26
Estructura organizacional	27
Cultura organizacional	28
Diseño y cambio organizacionales	29
La importancia del diseño y cambio organizacionales	31
Consecuencias de un mal diseño organizacional	33
Dimensiones del Diseño Organizacional	34
Actividades prácticas: SEMANA 2	36
Autoevaluación Semana 2	36
Actividad evaluable:	37
Bibliografía	40
Semana 3: Estrategia, Diseño de la Organización y Efectividad.	41

Orientaciones:	41
Planificación del recurso	41
Estrategia de diseño de la organización	41
Rol de la Dirección Estratégica en el Diseño Organizacional	44
Propósito organizacional	45
Metas operativas	47
Cómo las estrategias afectan el diseño organizacional	49
Otros factores que afectan el diseño organizacional	50
Evaluación de la efectividad organizacional	51
Enfoques tradicionales de la efectividad	52
Actividades prácticas: SEMANA 3	57
Autoevaluación Semana 3	58
Bibliografía	59
Semana 4: Ambiente y ciclo de vida de las organizaciones	60
Orientaciones:	60
Planificación del recurso	60
¿Qué es el ambiente organizacional?	60
El ciclo de vida de la organización	72
Actividades prácticas: SEMANA 4	84
Autoevaluación Semana 4	85
Actividad evaluable: Organizaciones en las que usted confía	86
Bibliografía	89
UNIDAD 2: Estructura y diseño organizacional	90
Semana 5: Procesos de diseño con Tecnología Organizacional y Alternativas del diseño organizacional	90
Orientaciones:	90
Planificación del recurso	90
Estructura organizacional	90
Perspectiva del manejo de la información en la estructura	93
Compartir información de forma vertical	95
Compartir información de forma horizontal	97
Alternativas de diseño organizacional	106
Actividades prácticas: SEMANA 5	110
Autoevaluación Semana 5	110
Bibliografía	112
Semana 6: Diseño de la estructura organizacional	113
Orientaciones:	113

Planificación del recurso	113
Diseño de estructuras organizacionales	113
Estructura funcional	115
Estructura funcional con vínculos horizontales	117
Estructura divisional	119
Estructura geográfica	125
Estructura matricial	127
Actividades prácticas: SEMANA 6	131
Autoevaluación Semana 6	132
Actividad Evaluable	133
Bibliografía	135
Semana 7: Departamentalización con procesos dinámicos y estructurales	136
Orientaciones:	136
Planificación del recurso	136
Estructura de la organización: departamentalización	136
División organizacional: el departamento	137
Niveles organizacionales y la gestión administrativa	138
Problemas con los niveles organizacionales	139
Necesidad de equilibrio	140
Departamentalización	141
Estructura horizontal	142
Redes virtuales y outsourcing	147
Estructura híbrida	151
Actividades prácticas: SEMANA 7	157
Autoevaluación Semana 7	157
Bibliografía	159
Semana 8: Cadena de mando, tramo de control y línea de conexión, relación lineal, relación de autoridad, relación de coordinación, relación de asesoría, relación de comisiones	160
Orientaciones:	160
Planificación del recurso	160
Proceso para la elaboración y/o actualización de los organigramas	161
Criterios de elaboración y recomendaciones para el diseño y/o actualización de organigramas estructurales	164
Actividades prácticas: SEMANA 8	179
Autoevaluación Semana 8	180
Bibliografía	181

UNIDAD 3: Organigramas y manuales organizacionales	182
Semana 9: Organigramas, procedimiento para la elaboración y/o actualización, clasificación	182
Orientaciones:	182
Planificación del recurso	182
Organigramas	182
Introducción	182
Criterios fundamentales para su preparación	183
Clasificación	184
Criterios de elaboración y recomendaciones para el diseño y/o actualización de organigramas estructurales	190
Procedimiento para la revisión y/o actualización de organigramas	195
Criterios generales para la elaboración de organigramas en el sector público	195
Criterios generales para la elaboración de organigramas en el sector privado	197
Actividades prácticas: SEMANA 9	199
Autoevaluación Semana 9	200
Actividad Evaluable	200
Bibliografía	204
Semana 10: Manuales administrativos, clasificación de manuales	205
Orientaciones:	205
Planificación del recurso	205
Concepto	206
El manual como herramienta de comunicación	207
¿Por qué emplear los manuales?	207
Obligatoriedad en el uso de manuales	208
Desafíos actuales	208
Requisitos básicos para el éxito de los manuales administrativos	209
Razones que justifican el uso de manuales administrativos	209
Objetivos	210
Posibilidades y limitaciones	211
Clasificación básica	211
Procedimiento general para la elaboración de manuales administrativos	215
Actividades prácticas: SEMANA 10	218
Autoevaluación Semana 10	218
Bibliografía	220
Semana 11: Manual de organización, objetivo, esquema para la elaboración	221
Orientaciones:	221

Planificación del recurso.....	221
Manuales de organización	221
Contenido de los Manuales de organización	222
¿Qué se necesita para elaborar un MOF?.....	223
Clasificación de los MOF.....	224
Contenido del manual	224
Diseño del proyecto.....	230
Actividades prácticas: SEMANA 11.....	231
Autoevaluación Semana 11	232
Bibliografía.....	234
Semana 12: Manual de procedimientos, objetivo, esquema para la elaboración.....	235
Orientaciones:.....	235
Planificación del recurso.....	235
Manual de procedimientos.....	235
Procedimientos.....	236
Ventajas del Manuales de Procedimientos.....	236
Elaboración del Manual	236
Recomendaciones generales de presentación	237
Revisión, aprobación, distribución e implantación.....	247
Actualización	247
Actividades prácticas: SEMANA 12.....	247
Autoevaluación Semana 12	247
Bibliografía.....	252
UNIDAD 4: Gestión por procesos	253
Semana 13: Introducción a la gestión por procesos. Tipo y descripción de proceso.....	253
Orientaciones:.....	253
Planificación del recurso.....	253
Gestión de procesos en las empresas	254
¿Qué es lo que espera el cliente de hoy?.....	256
¿Por qué centrarse en los procesos?.....	256
El enfoque basado en procesos.....	256
¿Qué es un proceso?	259
Elementos de procesos	260
Jerarquía de procesos	260
Conceptos básicos	261
Modelos de gestión por procesos	262

Fases de la gestión de procesos	263
Actividades prácticas: SEMANA 13	265
Autoevaluación Semana 13	265
Semana 14: Mapa de procesos. Macroproceso. Descripción de un macroproceso.	268
Orientaciones:	268
Planificación del recurso	268
Modelamiento visual de procesos	268
Mapa de procesos	270
Flujograma de información	271
Lista de tareas por cada actividad	272
Incorporar la gestión de procesos en la organización	273
Modelo integral del cambio	274
Definiciones estratégicas necesarias	274
Visión general del proceso	274
Diseñar el mapa de procesos	275
Diagramación de procesos	278
Actividades prácticas: SEMANA 14	279
Autoevaluación Semana 14	279
Bibliografía	280
Semana 15: Diagramación de los procesos de las organizaciones	281
Orientaciones:	281
Planificación del recurso	281
Diagramación	282
Símbolos usados en los diagramas de flujo	283
Ventajas que ofrece la técnica de diagramación	289
Construcción de un flujograma	289
Errores frecuentes	290
Recomendaciones para el uso y aplicación de símbolos	290
Clasificación de los diagramas de flujo	292
Herramienta de aprendizaje	306
Herramientas de evaluación y control	311
Actividades prácticas: SEMANA 15	313
Autoevaluación Semana 15	314
Bibliografía	314
Semana 16: Implementación de la gestión por procesos	315
Orientaciones:	315

Planificación del recurso	315
Implementación de la gestión por procesos	315
Automatizar procesos	320
¿Cuáles son las principales ventajas de la automatización de procesos?	321
¿Qué tenemos que tener en cuenta a la hora de automatizar un proceso?	321
¿Qué tipo de beneficios para su negocio puede brindar la automatización procesos?	322
Software para automatizar procesos	323
Otra alternativa es BPM (Business Process Management)	323
Actividades prácticas: SEMANA 16	326
Bibliografía	331

1. Datos Generales:

ASIGNATURA:	Diseño Organizacional y Gestión por Procesos
--------------------	---

2. Introducción

La modalidad de estudios virtual en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí comienza a implementarse a partir de la puesta en vigencia del estado de emergencia sanitario a causa de la propagación del COVID-19. Es así que mediante Decreto Ejecutivo 1017, de 16 de marzo de 2020, el Presidente de la República del Ecuador decretó: “(...) el estado de excepción por calamidad pública en todo el territorio nacional, por los casos de coronavirus confirmados y la declaratoria de pandemia de COVID-19 por parte de la Organización Mundial de la Salud, que representan un alto riesgo de contagio para toda la ciudadanía y generan afectación a los derechos a la salud y convivencia pacífica del Estado, a fin de controlar la situación de emergencia sanitaria para garantizar los derechos de las personas ante la inminente presencia del virus COVID-19 en Ecuador (...)”. (Secretaría General Jurídica de la Presidencia de la República del Ecuador, 2020, pág. 2).

Ante esta situación, el Consejo de Educación Superior aprobó y reformó algunas normativas transitorias para el desarrollo de las actividades académicas en las Instituciones de Educación Superior con el objetivo de garantizar el derecho a la educación de los estudiantes de todas las instituciones de educación superior (IES), debido al estado de excepción decretado por la emergencia sanitaria que rige en el territorio nacional”, entre las que se emite lo siguiente:

Artículo 3.- “Organización del aprendizaje. – Las IES podrán modificar las horas asignadas a los componentes de aprendizaje, definidos en las carreras y programas aprobados por el CES, en las modalidades de estudio presencial, semipresencial y en línea, garantizando la calidad y rigurosidad académica, siempre que la materia y/o asignatura lo permita”. (Consejo de Educación Superior CES, 2020, pág. 3).

Artículo 4.- “Cambio de modalidad. - Las IES, para dar continuidad a las actividades académicas planificadas, podrán ejecutar las carreras o programas aprobados en modalidad presencial o semipresencial a través de otras modalidades de estudios. En el caso de carreras y programas que no puedan adaptarse al cambio de modalidad de estudio, las IES deberán establecer alternativas excepcionales para asegurar el cumplimiento del plan de estudios en su totalidad” (...). (Consejo de Educación Superior CES, 2020, pág. 4).

Artículo 5.- “Planificación de actividades de aprendizaje. - Las IES, en los planes de estudio aprobados por el CES, podrán adecuar las actividades de aprendizaje para que puedan ser desarrolladas e impartidas mediante el uso de tecnologías interactivas multimedia y entornos virtuales de aprendizaje, a través de plataformas digitales. Del mismo modo, las IES deberán garantizar que estos recursos de aprendizaje estén disponibles para todos los estudiantes y personal académico”. (Consejo de Educación Superior CES, 2020, pág. 5).

Actualmente, la ULEAM cuenta con 19 Facultades y 4 extensiones en Chone, Bahía de Caráquez, El Carmen y Pedernales, 33 carreras rediseñadas y 49 en Plan de Contingencia, todas bajo la modalidad presencial en su diseño. (Órgano Colegiado Superior de la ULEAM, 2019). Sin embargo, la emergencia sanitaria que se vive a nivel mundial hizo necesario la implementación de la modalidad en línea, proceso de proceso de enseñanza - aprendizaje permitirá responder a las necesidades de nuestros estudiantes y docentes y llevar a cabo los planes de estudio.

3. Orientaciones generales para el estudio

Estimado estudiante, bienvenido a la Cátedra Integradora de Diseño Organizacional y Gestión por procesos, donde aprenderemos todo lo referente a las organizaciones y el diseño organizacional, la estructura organizacional, organigramas, manuales organizacionales y la gestión por procesos.

Durante este periodo académico 2020(1) abordaremos la asignatura en la modalidad virtual y posteriormente cuando las condiciones del país así lo permitan lo haremos de forma presencial. La modalidad virtual será de forma asincrónica en su mayoría, donde el estudiante podrá desarrollar las actividades planificadas de manera offline y a su propio ritmo, priorizando el aprendizaje autónomo y cumpliendo con los tiempos establecidos por el docente. Ciertos componentes serán sincrónicos a través de chats online o videoconferencias, donde interactúen docentes y estudiantes en un horario acordado a fin de fortalecer el proceso de enseñanza - aprendizaje.

En esta guía usted encontrará el apoyo necesario para seguir sus actividades virtuales, después de cada actividad usted encontrará actividades, ejercicios, preguntas de comprobación y casos de estudios que le permitirán fortalecer su nivel de comprensión y el grado de asimilación de las temáticas tratadas. Al final de cada unidad encontrará las autoevaluaciones que le permitirán prepararse adecuadamente para las evaluaciones parciales, las mismas que se rendirán de acuerdo al calendario académico estipulado para el presente periodo, en la semana ocho y 16 respectivamente.

Esta materia no cuenta con un texto básico, por lo que utilizaremos diferentes textos guía que nos ayudarán a abordar las diferentes temáticas contenidas en el sílabo. A continuación, algunas consideraciones generales que le facilitarán el proceso de enseñanza – aprendizaje de la asignatura:

- ⦿ Agende su tiempo de estudio para organizar de mejor manera sus actividades personales, familiares y laborales.
- ⦿ Antes de iniciar su proceso de aprendizaje, es importante que revise el sílabo de la asignatura y la planificación detallada de actividades virtuales, que se encuentran subidos en el aula virtual, donde a más de los contenidos por unidad se detalla las actividades planificadas por cada una de ellas y el tiempo de dedicación estimado, al igual que las actividades sincrónicas y asincrónicas que se realizarán durante el periodo académico.
- ⦿ Recuerde que las actividades asincrónicas son obligatorias y ciertas actividad asincrónicas necesarias, por lo tanto, tienen un puntaje asignado, haciéndose necesario su participación activa y resolviéndolas de manera efectiva, reforzando así el nivel de comprensión de las temáticas tratadas y acumulando puntos a su nota final.
- ⦿ El docente de la asignatura estará presto a solventar cualquier duda y orientarlo durante el estudio de la asignatura, por ello es importante que conozca el horario de tutoría establecido.
- ⦿ No olvide utilizar métodos y técnicas de estudio como: lectura previa y comprensiva, notas, subrayado, mapas mentales, esquemas, resúmenes, etc., estas técnicas le facilitarán el aprendizaje.

¡Bienvenido! Y que esta asignatura sea un aporte valioso en su aprendizaje y desarrollo profesional.

UNIDAD 1: Introducción a las organizaciones y el diseño organizacional

¿Qué vamos a aprender?

Reflexiona sobre la idea de organización como objeto de estudio analizando los diferentes tipos de organizaciones en relación con sus contextos económicos.

Semana 1: Conceptos básicos relacionados a las organizaciones y teorías organizacionales.

Orientaciones:



Durante la primera semana usted conocerá los conceptos básicos relacionados con las organizaciones y la teoría organizacional, así como también empezará a familiarizarse con definiciones asociadas al diseño organizacional, por lo que se recomienda:

1. Revisar las clases subidas en el aula virtual y el material de lectura básica recomendado, así como los enlaces compartidos por el docente que le ayudarán a profundizar en algunos aspectos.
2. Recuerde responder a las preguntas de revisión que aparecen a lo largo de la guía de estudio, estas preguntas no deben ser enviadas, pero son importantes para la comprensión de los temas abordados y en algunos casos serán debatidas en los chats virtuales creados por el docente.
3. Regrese al texto y busque la respuesta a las preguntas que no haya podido responder. Recuerde que es importante que sus dudas queden aclaradas y para ello debe volver al texto las veces que sean necesarias.
4. Al llegar al final de cada semana realice la actividad evaluable en caso de que este planificada, la misma que contribuirá a su nota final.

Planificación del recurso

Tiempo estimado	Aporta a la calificación del curso
De 3 a 4 horas	Si/Producción (Práctica y experimentación de aprendizajes)

Teoría organizacional

Vamos a empezar, **la teoría organizacional** ayuda a explicar qué sucedió en el pasado, así como lo que podría suceder en el futuro, con el fin de administrar las organizaciones en forma más efectiva. Ten presente que las organizaciones no son estáticas; se adaptan en forma continua a los cambios en el entorno. Reflexionemos sobre cómo una banda como los Rolling Stones, que opera como una organización de negocios mundial muy avanzada, puede gozar de un éxito fenomenal durante casi medio siglo, mientras que algunos grupos musicales con un talento igual o superior no sobreviven más que un par de éxitos.

Por ejemplo: Los gerentes de Burger King revitalizaron la alguna vez floreciente cadena de comida rápida cambiando su menú y estrategia de marketing con base en un análisis del cliente. Nokia se sometió a una reorganización mayor para aumentar su flexibilidad y capacidad de adaptación. Hewlett-Packard adquirió Electronic Data Systems Corporation para moverse en forma más agresiva en la industria de los servicios tecnológicos. Todas estas empresas utilizan conceptos basados en la teoría organizacional. Asimismo, dicha teoría se aplica en el caso de las organizaciones sin fines de lucro, como United Way, American Humane Association, organizaciones de arte locales, colegios y universidades, y la Fundación Make-A-Wish, que concede deseos a niños con enfermedades terminales, son algunos ejemplos.



En la actualidad, numerosas empresas enfrentan la necesidad de transformarse en organizaciones totalmente diferentes debido a los nuevos desafíos en el entorno. En definitiva, 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.

Para entender mejor a que hace referencia la teoría organizacional te invito a leer el caso de estudio: **XEROX** disponible en el libro Teoría y Diseño Organizacional de Richard L. Daft página 3-13. (Daft, 2011). **Enumera cinco ideas importantes de la lectura.**

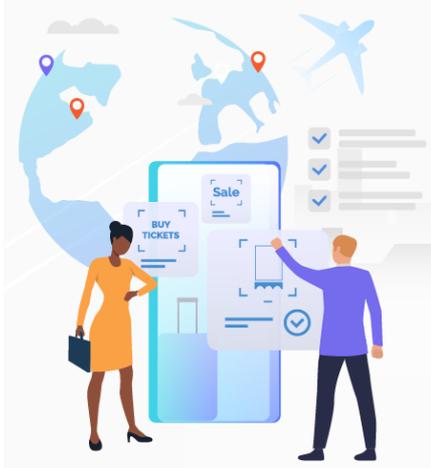
1.
2.
3.
4.
5.

LECTURA RECOMENDADA:

Leer el contenido en el Texto “Teoría y Diseño Organizacional” de Richard L. Daft en las páginas 3 – 13, lo puede encontrar en el enlace que se presenta a continuación.
Bibliografía:
 Daft, R. L. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional* (Décima Edición ed.). México D.F., México: CENAGE Learning. Recuperado el 10 de abril de 2020, de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>

Desafíos de las organizaciones

Los desafíos que enfrentan las organizaciones en la actualidad son diferentes a los del pasado, y por tanto el concepto de las organizaciones y la teoría organizacional ha evolucionado. He aquí los desafíos más importantes:



⊙ **Globalización.** Las organizaciones exitosas actuales se sienten “como en casa” en cualquier parte del mundo, estas pueden ubicar distintas partes de la organización en cualquier lugar donde tenga sentido que estén, la alta gerencia en un país, el conocimiento técnico y la producción en otros.

⊙ **Competencia intensa.** Esta interdependencia global en crecimiento crea nuevas ventajas, pero también significa que el entorno para las empresas se vuelve muy competitivo.

- ⊙ **Ética y responsabilidad social.** Los gerentes enfrentan hoy una gran presión de parte del gobierno y del público por conservar en sus organizaciones y empleados altos estándares éticos y profesionales.
- ⊙ **Velocidad y capacidad de respuesta.** Un tercer desafío importante para las organizaciones es responder con rapidez y decisión a los cambios en el entorno, las crisis organizacionales o las expectativas cambiantes de los clientes.
- ⊙ **El lugar de trabajo digital.** Las organizaciones se han visto inundadas por tecnología de información que afecta la forma en que están diseñadas y administradas.
- ⊙ **Diversidad.** Conforme las organizaciones operan cada vez con mayor frecuencia en un campo global, la fuerza de trabajo, así como la base de clientes, son cada vez más diversas.

En la actualidad, con el impacto del coronavirus en la economía mundial y el cambio radical en la forma de operar de la mayoría de organizaciones, cuales crees que son los desafíos más importantes a los que se deben enfrentarse:

.....

.....

.....

.....

.....

Las organizaciones son difíciles de observar. Lo que vemos son representaciones de éstas, como un edificio alto, una estación de trabajo o un empleado amigable. Pero el concepto de la organización como un todo es vago y abstracto y puede estar distribuido entre varios lugares e incluso en todo el mundo. Sabemos que las organizaciones están ahí porque nos tocan todos los días. De hecho, son tan comunes que se dan por hecho. Difícilmente nos damos cuenta de que nacimos en un hospital, registramos ese nacimiento en un organismo gubernamental, somos educados en escuelas y universidades, nos alimentamos con comida

producida en granjas corporativas, nos curan médicos que participan en una práctica conjunta, compramos una casa construida por una constructora y vendida por una agencia de bienes raíces, pedimos dinero prestado a un banco, recurrimos a los departamentos de policía y bomberos cuando enfrentamos un problema, utilizamos compañías de mudanzas para cambiar de residencia y recibimos numerosos beneficios de diversos organismos gubernamentales. La mayoría de nosotros invertimos las horas que permanecemos despiertos en trabajar en algún tipo de organización. Pero, ¿qué es una organización?

¿Qué es una organización?



Las organizaciones, que pueden ser tan diversas como un banco, una granja corporativa, un organismo gubernamental y por ejemplo Xerox Corporation tienen características en común. La definición más acertada para describir las organizaciones según Daft (2010) es la siguiente: las organizaciones son 1) entidades sociales que 2) están dirigidas a las metas, 3) están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y 4) están vinculadas al entorno.

El elemento clave de una organización no es una construcción ni un conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están constituidas por las personas y las relaciones entre ellas. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas. Las tendencias recientes en la administración reconocen la importancia de los recursos humanos, con la mayor parte de los enfoques nuevos diseñados para facultar a los empleados con magníficas oportunidades de aprender y contribuir, mientras trabajan juntos por lograr metas comunes.



Los administradores estructuran y coordinan en forma deliberada los recursos organizacionales de modo que sea posible cumplir con el propósito de la organización. Sin embargo, aun cuando el trabajo puede estar estructurado en departamentos separados o conjuntos de actividades, en la actualidad, la mayoría de las organizaciones buscan una mayor **coordinación horizontal** de las actividades laborales, a menudo, mediante el uso de equipos de empleados de distintas áreas funcionales para que trabajen juntos en los proyectos. Los límites entre departamentos, así como entre organizaciones, se vuelven cada vez más flexibles y difusos conforme las empresas enfrentan la necesidad de responder con mayor rapidez a los cambios en el entorno.

No olvides que una organización no puede existir sin interactuar con clientes, proveedores, competidores y otros elementos del entorno, incluso hoy en día, algunas empresas cooperan con sus competidores, compartiendo información y tecnología para beneficio mutuo.

Consulta en internet ¿qué es la coordinación horizontal? y cita un ejemplo de alguna organización que se organice de esta manera, no olvides que la información que tomamos de internet pertenece a alguien más, por lo tanto, debes citarla.

.....
.....
.....
.....
.....

Cabe señalar que las organizaciones están a nuestro alrededor y dan forma a nuestra vida en muchos aspectos. Pero, **¿qué contribuciones hacen las organizaciones? ¿Por qué son importantes?**

Las organizaciones producen también bienes y servicios que los clientes desean a precios competitivos. Bill Gates, quien convirtió a Microsoft en una potencia global, afirma que la organización moderna *“es uno de los medios más eficaces para distribuir los recursos que conocemos. Transforma las grandes ideas en beneficios para el cliente a una escala inimaginable”*. Las empresas buscan formas innovadoras de producir y distribuir bienes y servicios deseables con mayor eficiencia. Dos de estas formas son mediante los negocios electrónicos y del uso de tecnologías de manufactura basadas en la computadora. El rediseño de las estructuras organizacionales y las prácticas administrativas también pueden contribuir a una mayor eficiencia. Las organizaciones crean una motivación para la innovación más que una dependencia en productos estándar y enfoques pasados de moda para la administración y el diseño organizacional.

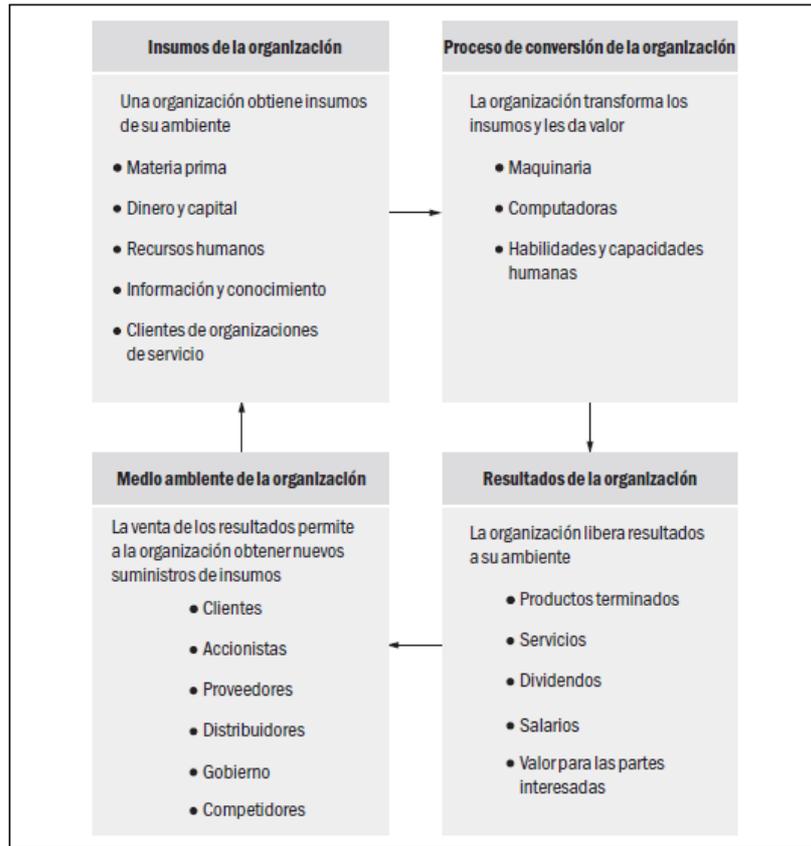
Las organizaciones existen para hacer lo siguiente:

- ⊙ Reunir los recursos necesarios para alcanzar las metas y los resultados deseados.
- ⊙ Producir bienes y servicios con eficiencia.
- ⊙ Facilitar la innovación.
- ⊙ Utilizar tecnologías de información y manufactura modernas.
- ⊙ Adaptarse a un entorno en constante cambio e influir en éste.
- ⊙ Crear valor para propietarios, clientes y empleados.
- ⊙ Enfrentar desafíos continuos de diversidad, ética, así como la motivación y coordinación de los empleados.

Por medio de todas estas actividades, las organizaciones crear valor para sus propietarios, clientes y empleados. Pero,

¿Cómo crea valor una organización?

La manera en que una organización crea valor se muestra en la siguiente figura. La creación de valor se lleva a cabo en tres etapas: entrada, conversión y salida. Cada etapa se ve afectada por el ambiente en el que opera la organización.



Una empresa sólo puede ser productiva cuando el valor que crea es más alto que el costo de los recursos.

Un ejemplo de ello es Coca-Cola, que lo declara en su misión y visión corporativa:



“Existimos para crear Valor para nuestros accionistas a largo plazo, mediante la construcción de un negocio que eleve el Valor de las Marcas Registradas de Coca Cola Company. Este es también nuestro compromiso final.

Como la mayor empresa de refrescos del mundo, refrescamos al mundo, hacemos esto mediante el desarrollo de refrescos superiores, carbonatados y no carbonatados y sistemas rentables de bebidas no alcohólicas que creen Valor para nuestra compañía, nuestros socios embotelladores y nuestros clientes.



Otro ejemplo es el caso de Jeffrey Bezos, fundador de Amazon.com:

ENFOQUE EN NUEVA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Amazon.com, parte 1

En 1994, Jeffrey Bezos, licenciado en ciencias computacionales e ingeniería eléctrica por la Universidad de Princeton, comenzó a cansarse de trabajar para un banco de inversiones de Wall Street. Con el respaldo que le daban sus conocimientos de ciencias computacionales, vio una oportunidad empresarial en el hecho de que el uso de Internet estaba creciendo a más de 2300 por ciento al año, ya que cada vez más personas se daban cuenta de sus ventajas de información.

Buscando una oportunidad para explotar sus habilidades en el nuevo mercado electrónico virtual, decidió que el mercado de venta de libros sería un buen lugar para invertir sus recursos personales. Dispuesto a lograrlo o morir, empacó sus pertenencias, se dirigió a la costa oeste, y decidió en el trayecto que Seattle, Washington, una nueva Meca para los desarrolladores de software de alta tecnología y el hogar de las cafeterías Starbuck's, sería el lugar ideal para iniciar su empresa.

¿Cuál fue su visión para su nueva empresa? Construir una librería en línea que fuera cómoda, barata, fácil de navegar y que ofreciera la selección de libros más amplia posible. ¿La

misión de Bezos? “Utilizar Internet para ofrecer productos que educaran, informaran e inspiraran”.⁴ Bezos se dio cuenta de que, comparada con una librería real “de ladrillos y cemento”, una librería en línea podría ofrecer una selección de libros mucho más grande y variada. Además, los clientes en línea podrían buscar fácilmente cualquier libro impreso en un catálogo computarizado en línea, buscar en diferentes áreas, leer las reseñas de los libros e incluso pedir a otros compradores recomendaciones en línea (algo que la mayoría de las personas dudaría en hacer en una librería normal).

Con un puñado de empleados y operando desde su cochera en Seattle, Bezos lanzó su empresa en línea en julio de 1995 con 7 millones de dólares de capital prestado. Se corrió la voz acerca de su empresa en Internet y la venta de libros creció rápidamente a medida que los clientes satisfechos propagaron las buenas críticas. En cuestión de semanas Bezos se vio obligado a reubicarse a un local más grande y a contratar más empleados a medida que las ventas de libros se dispararon. Parecía que la nueva empresa de Bezos estaba lista para el éxito.

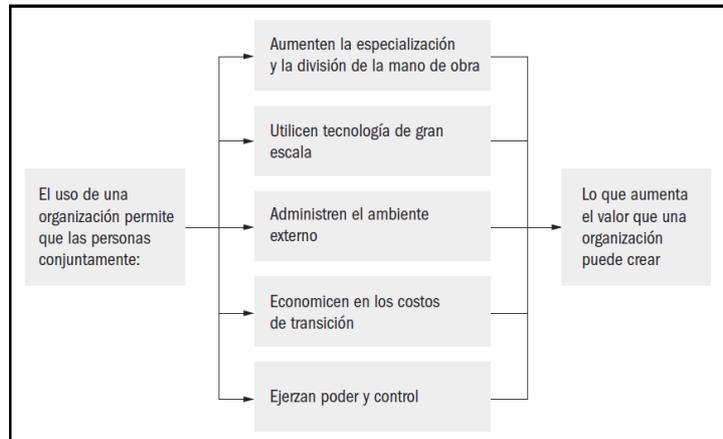
En definitiva, la manera en que la organización utiliza los recursos humanos y la tecnología para transformar los insumos en resultados determina cuánto valor se crea en la etapa de conversión.

La cantidad de valor que crea una organización va en función de la calidad de sus habilidades, que incluyen su capacidad para aprender del medio ambiente y de responder a él. Por ejemplo, Jeff Bezos tuvo que decidir la mejor manera de vender y comercializar sus productos

para atraer clientes. Su respuesta fue ofrecer una gama amplia, precios bajos y un envío rápido de los libros a sus clientes. *Su habilidad en estas actividades creó el valor que los clientes vieron en su concepto.*

¿Por qué existen las organizaciones?

Lo más habitual es que la producción de bienes y servicios se lleve a cabo en un ambiente de organización porque las personas que trabajan juntas para producir bienes y servicios generalmente pueden crear más valor que quienes trabajan por separado. (Jones, 2008).



LECTURA RECOMENDADA:

Leer el contenido en el Texto “*Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones*” de Gareth R. Jones en las páginas 1 – 7, lo puede encontrar en el enlace que se presenta a continuación.

Bibliografía:

Jones, G. R. (2008). *Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones* (Quinta ed.). México: Pearson Education. Recuperado el 10 de abril de 2020, de <https://luisvaldiviesomerino.files.wordpress.com/2016/08/teoria-organizacional-5ta-ed-jones-1.pdf>

¿Quién crea las organizaciones que satisfacen las necesidades de las personas?

Algunas veces uno o varios individuos creen que poseen las habilidades y el conocimiento necesarios y establecen una organización para producir bienes y servicios. De esta manera se crean organizaciones como tiendas de emparedados, Yahoo! y estudios de diseño. Otras veces varias personas forman un grupo y crean una organización para responder a una necesidad que han identificado. Las personas con mucho dinero pueden invertir de manera conjunta para construir un centro de vacaciones. Un grupo de individuos con creencias similares pueden formar una nueva iglesia o los ciudadanos de una nación se pueden mover para establecer un nuevo partido político.

En general, el **espíritu empresarial** es un término que se utiliza para describir el proceso por medio del cual las personas reconocen oportunidades para satisfacer necesidades y luego reúnen y utilizan recursos para satisfacer esas necesidades.

Tipos de organizaciones

Con estos antecedentes, las organizaciones pueden ser de diferentes tipos: formales, informales o sociales.



La organización formal se trata de una acción cooperativa, donde todos colaboran y trabajan en conjunto logrando un trabajo más eficiente. Es la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada.



La organización informal, La organización informal es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí.



La organización social, hace referencia a un grupo de personas con objetivos en común, que trabajan de manera formal para alcanzar los objetivos con una mayor eficiencia.

También es posible hacer referencia a una **organización abierta o cerrada**. Donde la abierta menciona la interacción continua de elementos para lograr el propósito, en conjunto con el ambiente que permite fortalecer el sistema. **La organización cerrada** por su parte, tiene poca relación con el medio externo, donde se distinguen razones conocidas como causa y efecto, que marcan las entradas y las salidas.

Ahora bien, vamos a ejemplificar lo aprendido. Tomando como referencia los tipos de organizaciones, identifiquemos organizaciones de país para completar la siguiente matriz de clasificación:

	Formal	Informal	Social
Nombre			
Nombre			

Antes de finalizar con el tema de las organizaciones es importante tener claro la diferencia entre organizaciones y empresas. Las diferencias entre una organización y una empresa,

pueden ser pequeñas. Sin embargo, la que más destaca es que la empresa es una organización económica, con fines lucrativos. En cambio, una organización no tiene necesariamente un fin económico, por lo que un grupo de personas puede ser considerado una organización. Una organización puede convertirse en una empresa cuando la misma se convierte en una persecución de fines económicos. (Riquelme, 2016).

Recuerden: Solo existe **organización** cuando hay dos o más personas unidas por objetivos comunes, son capaces de comunicarse y requieren desarrollar y coordinar grupos de actividades. Por ello, la buena organización necesita un análisis ordenado, metodología apropiada y disciplina para desplegar su potencial.

Enhorabuena, has llegado al final de los contenidos preparados para la semana 1, desde ahora tendrás mayor claridad en la definición de organizaciones y conceptos relacionados.

Actividades prácticas: SEMANA 1

Para complementar lo aprendido te invito a leer la lectura complementaria: Xerox Corporation disponible en el libro Teoría y Diseño Organizacional de Richard L. Daft página 3, misma que se encuentra en el enlace de drive compartido en el aula virtual.

Por otro lado, entreviste a un gerente de su localidad sea este dueño de una empresa, microempresa, mediana empresa o emprendimiento para conocer el manejo organizacional, averigua un poco sobre el origen de la empresa, ¿cómo se conformó? ¿cuántas personas trabajan? ¿a qué se dedica? ¿cuál ha sido el reto más grande al que se ha enfrentado? ¿cómo ha impactado el coronavirus en la estabilidad de su empresa?

Autoevaluación Semana 1

¿Escribe la definición de organizaciones?

.....
.....
.....
.....
.....

Las organizaciones son estáticas; porque no se adaptan en forma continua a los cambios en el entorno.

- a) Verdadero
- b) Falso

c) Ninguna de las anteriores

A que desafío actual al que se enfrentan las organizaciones corresponde la siguiente definición: Las organizaciones exitosas actuales se sienten “como en casa” en cualquier parte del mundo, pueden ubicar distintas partes de la organización en cualquier lugar donde tenga sentido que estén

a) Competencia intensa

b) Ética y responsabilidad social

c) Diversidad

d) Globalización

e) Ninguna de las anteriores

¡Enhorabuena, has llegado al final de los contenidos preparados para la semana 1, desde ahora tendrás mayor claridad en lo que tiene que ver a las organizaciones y sus conceptos asociados!

Bibliografía

- Consejo de Educación Superior CES. (mayo de 2020). *RPC-SE-04-No.056-2020: Reforma a la Normativa Transitoria para el desarrollo de Actividades Académicas de Instituciones de Educación Superior*. Recuperado el 31 de mayo de 2020, de https://www.epn.edu.ec/wp-content/uploads/2020/04/normativa_transitoria__rpc-se-03-no.046-2020.pdf
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional* (Décima Edición ed.). México D.F., México: CENAGE Learning. Recuperado el 10 de abril de 2020, de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>
- Jones, G. R. (2008). *Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones* (Quinta ed.). México: Pearson Education. Recuperado el 10 de abril de 2020, de <https://luisvaldiviesomerino.files.wordpress.com/2016/08/teoria-organizacional-5ta-ed-jones-1.pdf>
- Órgano Colegiado Superior de la ULEAM. (2019). *Reforma Integral del Estatuto de la universidad Laica "Eloy Alfaro de Manabí"*. Recuperado el 10 de mayo de 2020, de Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí: <https://www.uleam.edu.ec/wp-content/uploads/2019/03/ULEAM001-ESTATUTO-ULEAM-OFICIAL-1-1.pdf>
- Riquelme, M. (31 de octubre de 2016). *Diferencia entre empresa y organización*. Recuperado el 10 de mayo de 2020, de Web y Empresa: <https://www.webyempresas.com/diferencia-entre-empresa-y-organizacion/>
- Secretaría General Jurídica de la Presidencia de la República del Ecuador. (17 de marzo de 2020). *Declarase Estado de Excepción por Coronavirus y Pandemia de Covid-19*. Recuperado el 2020 de mayo de 10, de https://www.finanzaspopulares.gob.ec/wp-content/uploads/2020/04/decreto_ejecutivo_1017.pdf

Semana 2: Teoría, diseño y cambios organizacionales.

¿Qué vamos a aprender?

Reflexiona sobre la idea de organización como objeto de estudio analizando los diferentes tipos de organizaciones en relación con sus contextos económicos.

Orientaciones:



Durante la segunda semana de clases usted conocerá la diferencia entre estructura organizacional, diseño y cambio organizacional, así como también todo lo referente a la cultura organizacional, por lo que se recomienda:

1. Revisar las clases subidas en el aula virtual y el material de lectura básica recomendado, así como los enlaces compartidos por el docente que le ayudarán a profundizar en algunos aspectos.
2. Recuerde responder a las preguntas de revisión que aparecen a lo largo de la guía de estudio, estas preguntas no deben ser enviadas, pero son importantes para la comprensión de los temas abordados y en algunos casos serán debatidas en los chats virtuales creados por el docente.
3. Regrese al texto y busque la respuesta a las preguntas que no haya podido responder. Recuerde que es importante que sus dudas queden aclaradas y para ello debe volver al texto las veces que sean necesarias.
4. Al llegar al final de cada semana realice la actividad evaluable en caso de que este planificada, la misma que contribuirá a su nota final.

Planificación del recurso

Tiempo estimado	Aporta a la calificación del curso
De 3 a 4 horas	Si/Producción (Trabajo Autónomo)

Teoría, diseño y cambios organizacionales

Como ya lo aprendimos en nuestra primera semana, 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 esta semana, examinaremos los principios que subyacen al diseño, operación, cambio y rediseño de las organizaciones para conservar y aumentar su efectividad. Sin embargo, comprender cómo operan las organizaciones es tan sólo el primer paso en el aprendizaje de cómo controlarlas y cambiarlas para que puedan crear riqueza y recursos de manera eficiente. El segundo paso es equiparle con las herramientas conceptuales para influir en las situaciones organizacionales en las que pueda encontrarse. Las lecciones de diseño y cambio organizacional son tan importantes en el nivel de supervisor de primera línea como en el de director general, en organizaciones grandes o pequeñas, así como en ambientes tan

diversos como las organizaciones sin fines de lucro o las líneas de ensamblaje de una empresa manufacturera.

Sabéis que es un supervisor de primera línea, vamos a investigarlo.

.....

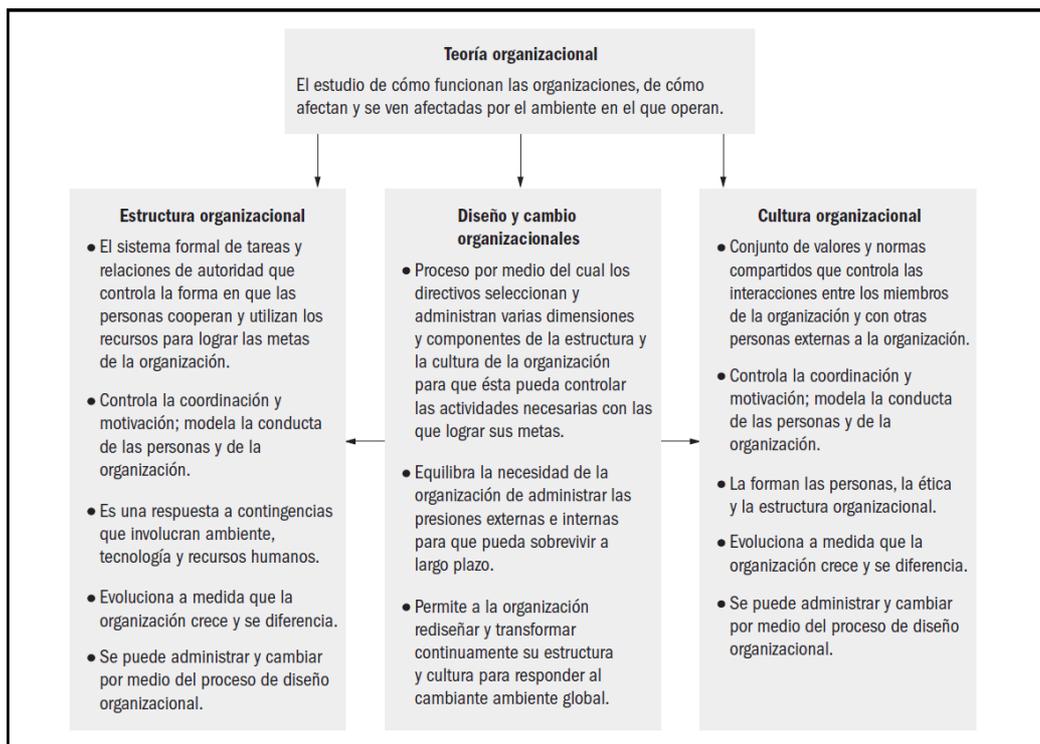
.....

.....

.....

Estructura organizacional

Una vez que un grupo de personas ha establecido una organización para lograr metas colectivas, la estructura organizacional evoluciona para aumentar la efectividad del control de la organización sobre las actividades necesarias para lograr dichas metas. La **estructura organizacional** es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización.



El principal propósito de la estructura organizacional es de control: controlar la manera en que las personas coordinan sus acciones para lograr los objetivos organizacionales y controlar los medios que se utilizan para motivar a las personas para que logren esos objetivos.

Por ejemplo, en Microsoft los problemas de control que enfrentaba Bill Gates se centraban en cómo coordinar las actividades de los científicos para aprovechar al máximo su talento, y cómo recompensarlos cuando desarrollaban productos innovadores. La solución de Gates fue colocar a los científicos en equipos pequeños y autónomos y recompensarlos con acciones de Microsoft con base en el desempeño del equipo. **Para cualquier organización, una estructura adecuada es aquella que facilita las respuestas eficaces a los problemas de coordinación y motivación** (problemas que pueden surgir por un sinnúmero de razones ambientales, tecnológicas y humanas). A medida que las organizaciones crecen y se diferencian, la estructura evoluciona de la misma manera. La estructura organizacional se puede administrar por medio de un proceso de diseño y cambio organizacional.

Cultura organizacional



Al mismo tiempo que la estructura organizacional evoluciona, también lo hace la cultura organizacional. **¿Por qué?**

.....
.....
.....
.....

La **cultura organizacional** es el conjunto de valores y normas compartidos que controlan las interacciones entre los integrantes de la organización y con los proveedores, clientes y otras personas externas a la misma. La cultura de la organización está formada por las personas que integran la organización, por la ética de la misma, por los derechos laborales que se otorgan a los empleados y por el tipo de estructura que utiliza. Al igual que la estructura organizacional, la cultura organizacional modela y controla la conducta dentro de la organización. Influye en la forma en que las personas responden ante una situación y cómo interpretan el ambiente que rodea a la organización.

En Microsoft, Bill Gates intentó crear valores que fomentaran el espíritu empresarial y la toma de riesgos para construir una cultura organizacional en la que la innovación fuera una actividad valiosa. La estructura de equipos pequeños fue útil porque los científicos se reunían continuamente para coordinar sus actividades y para aprender unos de otros, lo que los animó a experimentar y a encontrar nuevas maneras de resolver problemas.



Las culturas de las organizaciones que proporcionan en esencia los mismos productos y servicios pueden ser muy diferentes. Por ejemplo, Coca-Cola y PepsiCo son las dos empresas más grandes y exitosas en la industria de refrescos. Debido a que venden productos similares y enfrentan ambientes similares, podríamos esperar que sus culturas fueran también similares, pero no lo son. Coca-Cola se enorgullece de su compromiso a largo plazo con los empleados; sus leales gerentes, muchos de los cuales pasan toda su carrera con la organización; su enfoque cuidadoso y cooperativo en la planeación.



En contraste, PepsiCo tiene una cultura sumamente política y competitiva en la que los conflictos en la toma de decisiones generan muchas disputas y una frecuente rotación entre sus altos directivos. Al igual que la estructura organizacional, la cultura organizacional evoluciona y se puede administrar mediante el diseño y el cambio organizacionales.

Diseño y cambio organizacionales

El **diseño organizacional** es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar

las actividades necesarias con las que logra sus metas. La estructura y cultura organizacionales son los medios que la organización utiliza para lograr sus metas; el diseño organizacional trata de cómo y por qué se eligen los diversos medios.

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

Las teorías, conceptos y técnicas que se abarcan pretenden proporcionar los modelos de trabajo que se pueden utilizar para analizar situaciones organizacionales y proponer e implementar soluciones convenientes para cambiar una organización y aumentar su efectividad.



Las organizaciones como Microsoft e Intel, que operan en la industria de las computadoras de alta tecnología, tienen que ser flexibles y capaces de responder rápidamente a los movimientos competitivos de sus rivales, así como ser innovadoras en el desarrollo de nuevas tecnologías. Al mismo tiempo, tales organizaciones deben tener relaciones de tareas estables que permitan a sus miembros trabajar juntos para crear valor, resolver problemas y lograr los objetivos de la organización. En contraste, compañías como Nucor y Alcoa, que producen láminas de acero y aluminio, respectivamente, enfrentan ambientes relativamente estables en donde las necesidades de los clientes son más previsibles y los cambios de tecnología son más lentos. En consecuencia, es probable que sus opciones de diseño organizacional reflejen la necesidad de una estructura y cultura que reduzcan los costos de producción en vez de una que promueva la flexibilidad.

Investiga en internet cuatro ejemplos de organizaciones que respondan rápidamente a los cambios del entorno.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

El **cambio organizacional** es el proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a un futuro estado deseado para aumentar su efectividad. La meta del cambio organizacional es encontrar nuevas y mejores maneras de utilizar los recursos y capacidades para aumentar la capacidad de la organización de crear valor y, por lo tanto, de aumentar su desempeño. Una vez más, la estructura y cultura organizacionales son los principales medios o puntales de referencia de los que se valen los gerentes para cambiar la organización con la intención de que se logre el estado futuro deseado.

El diseño y el cambio organizacionales están por lo tanto sumamente interrelacionados. De hecho, este cambio se puede entender como el proceso de rediseño y transformación de la organización. A medida que las organizaciones crecen, su estructura y cultura están constantemente evolucionando, cambiando y haciéndose más complejas. Una gran organización enfrenta un grupo de problemas de diseño y rediseño diferente al de una pequeña organización, debido a que su estructura y cultura son diferentes.

A que problemas se enfrentan en la actualidad las organizaciones a causa del CORONAVIRUS.

-
-
-
-

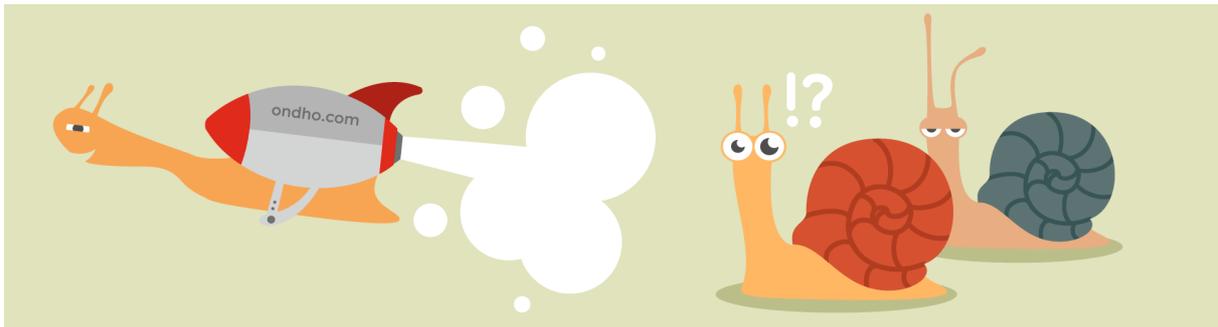
La importancia del diseño y cambio organizacionales

Debido a las crecientes presiones competitivas globales y al creciente uso de una mejor tecnología de información (TI), el diseño organizacional se ha convertido en una de las prioridades más importantes de la administración. Hoy en día, como nunca antes, los gerentes buscan nuevas y mejores maneras de coordinar y motivar a sus empleados para aumentar el valor que sus organizaciones pueden crear. Existen varias razones específicas de por qué diseñar la estructura y cultura de una organización, así como cambiarlas para aumentar su

efectividad, son tareas tan importantes. El diseño y cambios organizacionales tienen implicaciones esenciales en la capacidad que una empresa tenga de enfrentar contingencias, lograr la ventaja competitiva, administrar eficientemente la diversidad y aumentar su eficacia y capacidad para innovar.

Tratar con las contingencias. Una contingencia es un evento que puede ocurrir y para el cual se debe planear, como un ambiente cambiante o un competidor como Amazon.com que decide utilizar la tecnología de una manera innovadora. El diseño de una organización determina cuán eficientemente responde a los diversos factores de su ambiente y obtiene los escasos recursos. Por ejemplo, la capacidad de la organización de atraer empleados hábiles, clientes leales o contratos gubernamentales es resultado del grado al cual pueda controlar esos tres factores ambientales.

Obtención de la ventaja competitiva. Cada vez más, las organizaciones descubren que el diseño, cambio y rediseño organizacionales son fuentes de ventaja competitiva sostenida. La **ventaja competitiva** es la capacidad de una empresa de superar a otra porque sus gerentes son capaces de crear más valor con los recursos que tienen a su disposición.



La ventaja competitiva surge de las competencias clave, es decir, de las habilidades y capacidades que tienen los gerentes en actividades de creación de valor tales como manufactura, investigación y desarrollo (I&D), administración de nuevas tecnologías o diseño y cambio organizacionales. Las competencias clave permiten a una empresa desarrollar una estrategia para superar a los competidores y fabricar mejores productos o los mismos productos, pero a un costo más bajo. La estrategia es el patrón específico de decisiones y acciones que los gerentes toman para utilizar competencias clave con el fin de lograr una ventaja competitiva y superar a sus competidores. La manera en que los gerentes diseñan y cambian la estructura organizacional es un determinante importante de cuánto valor crea la organización ya que esto afecta la manera en que ésta implementa la estrategia.

Administrar la diversidad. Las diferencias de raza, género y origen nacional de los miembros de una organización tienen importantes implicaciones para los valores de la cultura de la

misma y para su efectividad. Por ejemplo, la calidad de la toma de decisiones de la organización es una función de la diversidad de los puntos de vista que se consideran y del tipo de análisis que se lleva a cabo. De manera similar, en muchas organizaciones, en especial en las de servicio, una gran parte de la fuerza de trabajo está formada por empleados de grupos minoritarios, cuyas necesidades y preferencias se deben tomar en consideración. Una organización tiene que diseñar una estructura que haga un uso óptimo de los talentos de una fuerza de trabajo diversa, así como desarrollar valores culturales que fomenten que las personas trabajen juntas.

Promover la eficiencia, velocidad e innovación. Las organizaciones existen para producir bienes y servicios que las personas valoran. Cuanto mejor funcionen, mayor valor crean, en la forma de más o mejores bienes y servicios. Históricamente, la capacidad de las empresas de crear valor ha aumentado enormemente a medida que han introducido mejores maneras de producir y distribuir los bienes y servicios. Recordemos que la capacidad de las empresas para competir exitosamente en el ambiente competitivo de hoy en día es cada vez más una función de su capacidad de innovación y de qué tan rápidamente introducen nuevas tecnologías. El diseño organizacional desempeña un importante papel en la innovación. Por ejemplo, la manera en que la estructura de una organización vincula a las personas de diferentes especializaciones, como investigación y marketing, determina cuán rápidamente la organización puede introducir nuevos productos.

El diseño organizacional implica una búsqueda constante de nuevas y mejores maneras de coordinar y motivar a los empleados. Las diferentes estructuras y culturas hacen que los empleados se comporten de distintas maneras.

Consecuencias de un mal diseño organizacional

Muchos equipos de administración no logran comprender los importantes efectos que el diseño y cambio organizacionales pueden tener en el desempeño y eficiencia de su empresa. Aunque el comportamiento se controla con una estructura y cultura organizacionales, a menudo los gerentes no están conscientes de los muchos factores que afectan esta relación, prestando escasa atención a la forma en que los empleados se comportan y a su papel en la organización (hasta que algo sucede).

GM, IBM, Sears, Kodak y AT&T han experimentado enormes problemas en la última década al ajustarse a la realidad de la competencia global moderna y han visto sus ventas y ganancias caer dramáticamente. Como respuesta, han recortado su fuerza de trabajo, reducido el número de productos que ofrecen e incluso reducido su inversión en investigación y desarrollo

(I&D). ¿Por qué se deterioró a tal grado el desempeño de estas empresas de primera clase? Una razón importante es que los gerentes perdieron el control de sus estructuras y culturas organizacionales. Estas empresas se volvieron tan grandes y burocráticas que sus gerentes y empleados no fueron capaces de cambiar y adaptarse a las condiciones cambiantes.

La consecuencia de un mal diseño organizacional o de la falta de atención a ese diseño es el declive de la organización. Los empleados talentosos se van para aceptar puestos en empresas fuertes y en crecimiento. Los recursos son cada vez más difíciles de adquirir y todo el proceso de creación de valor se vuelve lento. Desatender el diseño organizacional hasta que amenaza una crisis obliga a los gerentes a hacer cambios en la estructura y cultura organizacionales que desbaratan la estrategia de una empresa.

A lo largo de este capítulo hemos hablado mucho sobre eficiencia, así que es tiempo de investigar cual es la diferencia entre eficiencia y eficacia:

EFICIENCIA	EFICACIA

Dimensiones del Diseño Organizacional

Las dimensiones de la organización permiten entender la fisonomía que una de ellas adopta y la dinámica con la que actúa. De acuerdo con este criterio, las dimensiones pueden clasificarse en estructurales y contextuales. Las dimensiones estructurales describen las características internas, en tanto que las dimensiones contextuales exponen sus características como parte de su contexto, tamaño, tecnología, propósitos y alcance.

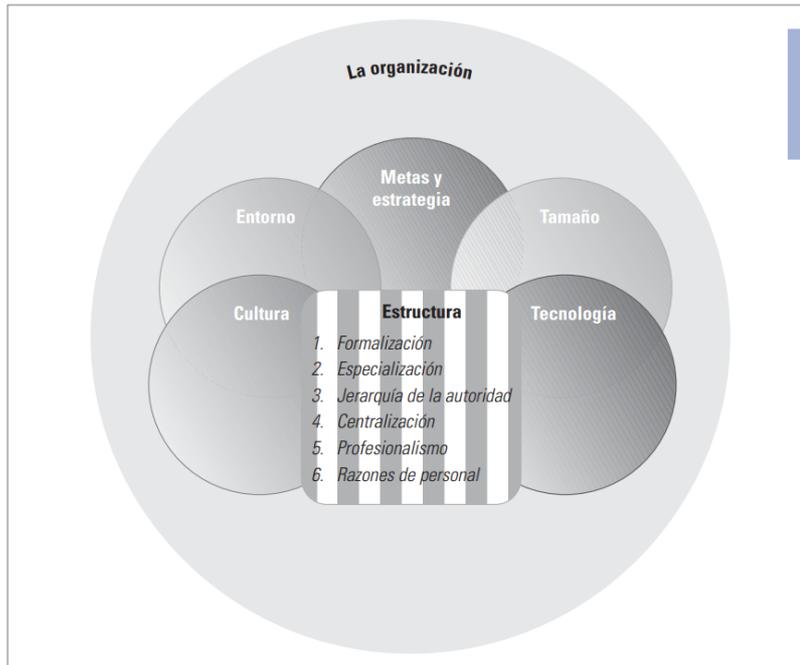


FIGURA 1.2
Dimensiones contextuales y estructurales del diseño organizacional que interactúan entre sí

Dimensiones estructurales

Para crear una base de medición y comparación integran:

- ⊙ **Formalización.** Documentación escrita de objetivos, metas, políticas, procedimientos, programas, estrategias y toda clase de recursos orientados hacia la gestión de sus acciones.
- ⊙ **Especialización.** Forma y grado en que se subdivide el trabajo. En la medida que sea alta, el personal se concentrará en tareas específicas; cuando es baja, los integrantes de la organización desempeñarán más tareas.
- ⊙ **Jerarquía de autoridad.** Corresponde al nivel en que se delega la autoridad y responsabilidad, condición que se refleja en el tramo de control (número de personas que reportan a un superior).
- ⊙ **Centralización.** Se refiere a la concentración de autoridad en una unidad. Cuando la autoridad se mantiene en unidades determinadas, se centraliza; cuando se delega en varias unidades, se descentraliza.
- ⊙ **Profesionalismo.** Nivel de educación y preparación formal que tiene el personal de una organización, el cual depende de los años de educación y experiencia adquirida.
- ⊙ **Indicadores de recursos humanos.** Indicadores que relacionan el desarrollo de las personas con las tareas que realizan, así como su distribución en áreas sustantivas (responsables de la razón de ser de la organización) y en áreas adjetivas (responsables de brindar apoyo).

Dimensiones contextuales

Para interrelacionar las bases de la estructura y procesos de trabajo se consideran las dimensiones que se exponen a continuación:

- ⊙ **Tamaño.** Magnitud de una organización con base en el número de personas, recursos financieros, instalaciones, ámbito de actuación y volumen de productos o servicios que genera.
- ⊙ **Tecnología organizacional.** Herramientas de tecnología de la información y técnicas de análisis y evaluación que la organización emplea para transformar los insumos en resultados. Este factor se relaciona estrechamente con el nivel de desempeño que puede alcanzar de acuerdo con la capacidad de respuesta que desarrolle.
- ⊙ **Entorno.** Elementos que están fuera de las fronteras de la organización. Los más representativos son el gobierno, la industria, los bancos, las empresas competidoras e incluso aquellas con las que no compite, proveedores, clientes y comunidad en general.
- ⊙ **Estrategia.** Ruta para manejar los recursos y las acciones necesarias para hacer frente al entorno y mantener una posición competitiva sostenible. La estrategia también sirve para definir la forma y ámbito de operación.
- ⊙ **Cultura organizacional.** Conjunto de creencias, actitudes, valores, hábitos, costumbres y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de una sociedad en función de su contexto social y valores que la sustentan.

Actividades prácticas: SEMANA 2

Enhorabuena, hemos llegado al final de nuestra segunda semana de clases, para complementar lo aprendido te invito a ver el siguiente video:

Competencias, Calidad, Trabajo en equipo, Liderazgo, Servicio, Creatividad, actitud
<https://www.youtube.com/watch?v=Ff3CKVtQgV0&t=58s>

Autoevaluación Semana 2

1. ¿Cuál es la relación entre teoría, diseño y cambio organizacionales y estructura y cultura organizacionales? Realice una matriz de clasificación.

2. Las dimensiones estructurales caracterizan a toda la organización, incluidos su tamaño, tecnología, entorno y metas. Describen el escenario organizacional que incluye y da forma a las dimensiones contextuales. Estas pueden visualizarse como un conjunto de

elementos superpuestos subyacentes a la estructura y los procesos laborales de una organización.

- a) Verdadero
- b) Falso
- c) Ninguna de las anteriores

3. ¿Cómo crean valor las organizaciones?

.....

.....

.....

.....

4. La centralización se refiere al nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones se mantiene en el nivel superior, la organización está centralizada. Cuando las decisiones son delegadas a niveles organizacionales más bajos, está descentralizada.

- a) Verdadero
- b) Falso
- c) Ninguna de las anteriores

Actividad evaluable:

Para poner en práctica lo aprendido piense en una organización con la que estén familiarizados, como un restaurante, tienda o banco local. Una vez que hayan elegido la organización, conteste las siguientes preguntas acerca de ella:

1. ¿Cuál es el nombre de la organización? Relate brevemente la historia de la empresa. Describa la manera en que ha crecido y se ha desarrollado.
2. ¿Qué hace la organización? ¿Qué bienes o servicios produce/proporciona? ¿Qué clase de valor crea? Si la empresa tiene un informe anual, ¿qué describe el informe como la misión organizacional de la empresa?
3. Esboce un modelo de la manera en que la organización crea valor. Describa brevemente sus insumos, rendimientos, resultados y ambiente.
4. Haga un análisis inicial de los problemas y asuntos más importantes de la organización. ¿Qué retos enfrenta la organización hoy en día (por ejemplo, en sus esfuerzos por atraer clientes, reducir costos, aumentar la eficiencia operativa)? ¿Cómo se relaciona su diseño organizacional con estos problemas?

5. Lea su informe anual y determine qué tipos de metas, estándares u objetivos está utilizando la organización para evaluar el desempeño. ¿Cuán bien está funcionando cuando se le juzga por los criterios de control, innovación y eficiencia?

Esta actividad se realizará en equipos colaborativos de estudiantes por afinidad, para lo que se sugiere una búsqueda de información individual previa y luego la organización del trabajo grupal, el mismo que puede ser desarrollado en reuniones con videollamadas o chats por los medios disponibles para los integrantes del grupo (Whatsapp, messenger, etc). Recuerde que la información que se toma de internet pertenece a alguien más por lo que es importante realizar la respectiva cita.

La tarea se realizará en dos partes: 1) cuadro comparativo con la información recopilada por cada uno de los integrantes del grupo y 2) armado de informe final a ser presentado.

- ⦿ Recuerde que antes o durante la tarea, puede consultar el material de la asignatura - diapositivas, videoconferencia- para resolver dudas planteadas, además puede apoyarse de las lecturas recomendadas para este tema.
- ⦿ (a) Se pide que, haga observaciones particulares para cada caso y complete el siguiente cuadro:

	Información consultada por cada estudiante
Sarita	
Cristina	
Katherine	
Valeria	
Noris	

Rúbrica de evaluación:

Criterios		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Puntos obtenidos
FORMA	Apariencia, organización, ortografía del informe de estudio de caso	2 puntos Las partes del documento se ajusta a cabalidad a la extensión solicitada . El informe está escrito sin faltas de ortografía, ni problemas de redacción.	1,5 puntos La mayor parte de elementos del documento se ajusta a la extensión solicitada . El informe presenta dificultades para leerse, tiene algunas faltas de ortografía o ciertos problemas de redacción.	1 punto En las partes del documento la extensión es considerablemente diferente a lo solicitado. El informe tiene presentación regular y/o notables faltas de ortografía y redacción.	0,5 puntos No considera la extensión solicitada para cada parte del documento. El informe tiene mala presentación y notables faltas de ortografía y redacción.	
	Análisis de la situación planteada	1,5 puntos Demuestra una comprensión profunda de las generalizaciones, conceptos y hechos que son propios del tema a revisar.	1 punto Muestra una comprensión completa y exacta de las generalizaciones, conceptos y hechos que son propios del tema a revisar.	0,5 puntos Presenta una comprensión incompleta de las generalizaciones, conceptos y hechos que son propios del tema a revisar.	0,25 puntos Manifiesta equivocaciones graves en las generalizaciones, conceptos y hechos que son propios del tema a revisar	
CONTENIDO	Relación y comparación de componentes del caso.	1,5 puntos Selecciona elementos adecuados que permiten comparar componentes del tema demostrando un pensamiento creativo y original.	1 punto Selecciona elementos que proporcionan un medio para poder comparar componentes del tema.	0,5 puntos Selecciona elementos que satisfacen los requerimientos básicos para la comparación de componentes del tema, pero éstos crean algunas dificultades para completar la tarea	0,25 puntos Selecciona elementos no adecuados para comparar los componentes del tema	
	Identificación de similitudes y diferencias entre casos	1,5 puntos Evalúa todas las similitudes y diferencias identificadas entre los del caso. Además, proporciona inferencias que no fueron requeridas explícitamente en la descripción de la tarea.	1 punto Evalúa las principales similitudes y diferencias entre las características del caso.	0,5 puntos Comete algunos errores significativos en la identificación de las principales similitudes y diferencias de las características del caso.	0,25 puntos Comete muchos errores significativos en la identificación de las principales similitudes y diferencias de las características del caso.	
FONDO	Coherencia	1,5 puntos El desarrollo de las ideas está organizado de forma clara, con argumentos apropiados, coherentes y totalmente acordes con lo que se plantea.	1 punto Ocasionalmente las ideas no tienen un orden (secuencia), pero sí son totalmente acordes con lo que se plantea.	0,5 puntos La mayoría de las ideas no tienen un orden lógico. Es difícil identificar la relación que existe entre las ideas.	0,25 puntos No se observa un orden lógico.	
	Conclusiones (claridad de la presentación)	2 puntos Las conclusiones del caso son fáciles de leer. Las ideas se presentan en un lenguaje claro y se vinculan con el contenido del trabajo y el uso de términos de la profesión.	1,5 puntos Existen algunas dificultades para leer las conclusiones del estudio de caso. No todas las ideas se presentan de manera clara o sencilla y usando términos de la profesión.	1 punto Se encuentran varias ambigüedades en el estudio de caso. La mayoría de las ideas en las conclusiones no son claras y no utilizan adecuadamente el lenguaje de la profesión.	0,5 puntos El lenguaje no es claro o no se vincula de forma adecuada con el contenido del trabajo y el uso de términos de la profesión.	

¡Les deseo éxitos en el desarrollo de la tarea, estoy segura que realizarán un buen trabajo!

Bibliografía

- Daft, R. L. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional* (Décima Edición ed.). México D.F., México: CENAGE Learning. Recuperado el 10 de abril de 2020, de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>
- Jones, G. R. (2008). *Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones* (Quinta ed.). México: Pearson Education. Recuperado el 10 de abril de 2020, de <https://luisvaldiviesomerino.files.wordpress.com/2016/08/teoria-organizacional-5ta-ed-jones-1.pdf>
- Franklin, E. B. (2009). *Organización y Empresa* (Tercera ed.). México D.F., México: McGraw Hill. Obtenido de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>

Semana 3: Estrategia, Diseño de la Organización y Efectividad.

¿Qué vamos a aprender?

Comprender y diseñar la Estrategia de Diseño de la Organización desde la fase de diagnóstico hasta la medición de la efectividad de los elementos de la Planeación Estratégica desarrollados.

Orientaciones:



En la tercera semana de estudios se abordan dos subtemas principales: como la Estrategia de Diseño Organizacional; y los enfoques para la evaluación de su efectividad, por lo que se recomienda:

1. Revisar las clases subidas en el aula virtual y el material de lectura básica recomendado, así como los enlaces compartidos por el docente que le ayudarán a profundizar en algunos aspectos.
2. Recuerde responder a las preguntas de revisión que aparecen a lo largo de la guía de estudio, estas preguntas no deben ser enviadas, pero son importantes para la comprensión de los temas abordados y en algunos casos serán debatidas en los chats virtuales creados por el docente.
3. Regrese al texto y busque la respuesta a las preguntas que no haya podido responder. Recuerde que es importante que sus dudas queden aclaradas y para ello debe volver al texto las veces que sean necesarias.
4. Al llegar al final de cada semana realice la actividad evaluable en caso de que este planificada, la misma que contribuirá a su nota final.

Planificación del recurso

Tiempo estimado	Aporta a la calificación del curso
De 3 a 4 horas	Si/Producción (Práctica y experimentación de aprendizajes)

Estrategia de diseño de la organización

El estudio de **estrategia de diseño organizacional** tiene como propósito ayudarle a entender los tipos de metas que persiguen los gerentes y directivos para sus organizaciones y algunas de las estrategias competitivas que los gerentes buscan a fin de alcanzar dichas metas. Durante esta semana se presentará una descripción general de la administración estratégica, se estudiarán dos marcos significativos para determinar la acción estratégica y ver cómo las estrategias afectan el diseño organizacional. Asimismo, se describen los modelos más comunes para medir la efectividad de los esfuerzos organizacionales. Para administrar bien las organizaciones, los gerentes deben tener un sentido claro de cómo medir la efectividad.

Una **meta organizacional** es un estado deseado de los negocios que la organización pretende lograr. Una meta representa un resultado o punto final hacia el que deben dirigirse los esfuerzos organizacionales. La opción de las metas y la estrategia influye en la forma que debe diseñarse la organización.



Los altos directivos deciden el objetivo final que persigue la organización y determinan la dirección que tomará a fin de lograrlo. De hecho:

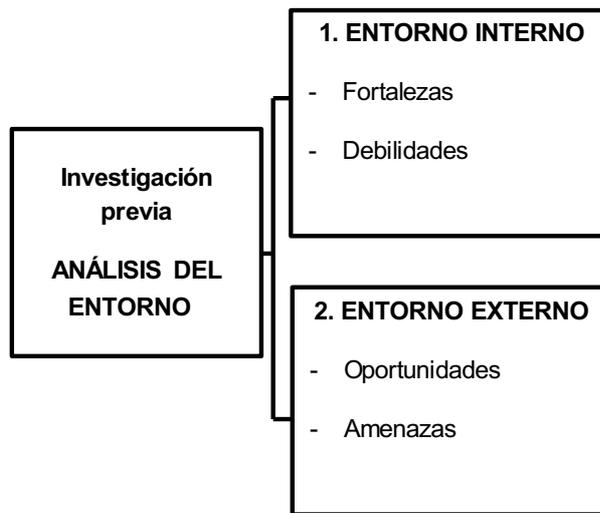
La principal responsabilidad de la alta gerencia es determinar las metas de una organización, la estrategia y el diseño, adaptando así la organización a un entorno cambiante.

En los *Niveles Organizacionales* se identifican tres: 1) Nivel alto o estratégico; nivel medio o táctico; y nivel bajo u operativo.



Los gerentes de nivel medio hacen lo mismo para los principales departamentos dentro de los lineamientos proporcionados por la alta gerencia.

El proceso para establecer la **DIRECCIÓN** empieza con evaluación del ENTORNO



Por lo general, el proceso para establecer la dirección empieza con una evaluación o diagnóstico del entorno. El entorno interno de las organizaciones lo podemos conocer al analizar dentro de la organización las fortalezas y debilidades; y el entorno externo con las oportunidades y amenazas que encontramos fuera de la empresa.

El siguiente paso es definir y articular el intento estratégico de la organización. Lo anterior incluye definir una misión general y metas oficiales con base en el ajuste correcto entre las oportunidades externas y las fortalezas internas. Los líderes posteriormente formulan estrategias y metas operativas específicas que definen la forma en que la organización debe cumplir con su misión en general.

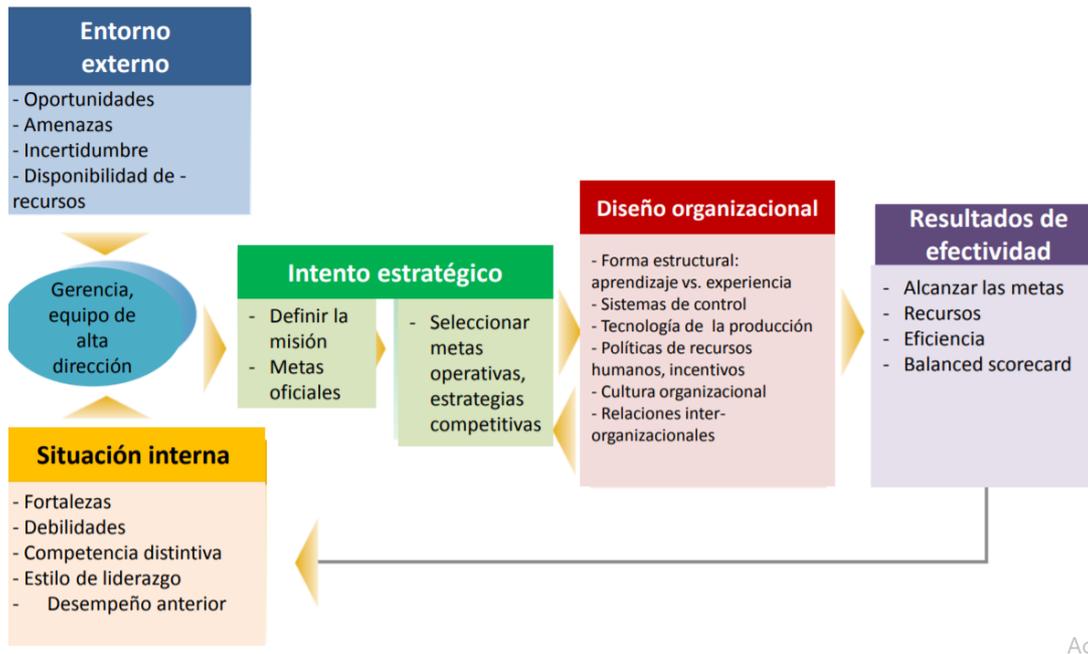
El **diseño organizacional (DO)** refleja la forma en que se implementan las metas y estrategias de modo que la atención y los recursos de la organización se enfoquen constantemente en realizar la misión y alcanzar las metas.

El Diseño Organizacional es la administración y ejecución del Plan Estratégico.

La dirección organizacional se implementa por medio de decisiones acerca de la forma estructural, que incluye si la organización se diseñará para aprendizaje u orientación de la eficiencia.

No olvides por lo tanto que una **meta organizacional** es un estado deseado de los negocios que la organización pretende lograr.

Rol de la Dirección Estratégica en el Diseño Organizacional



Act

La dirección organizacional se implementa por medio de decisiones acerca de la forma estructural, que incluye si la organización se diseñará para aprendizaje u orientación de la eficiencia, así como las opciones acerca de los sistemas de información y control, el tipo de tecnología de producción, las políticas de recursos humanos, la cultura y los vínculos con otras organizaciones.

Los cambios en la estructura, la tecnología, las políticas de recursos humanos, la cultura y los vínculos entre organizaciones son aspectos importantes en esta parte. Asimismo, observe la flecha de la figura anterior, que va del diseño organizacional de regreso al intento estratégico.

Lo anterior significa que las estrategias con frecuencia se crean de la estructura actual de la organización, de modo que el diseño actual limita las metas y estrategia. Sin embargo, las nuevas metas y la estrategia más que a menudo se seleccionan con base en las necesidades del entorno, y la alta dirección entonces intenta rediseñar la organización a fin de alcanzar los fines. Los gerentes evalúan la efectividad de los esfuerzos organizacionales, es decir, el grado en el que la organización cumple con sus metas. Finalmente, los gerentes evalúan la efectividad de los esfuerzos organizacionales, es decir, el grado en el que la organización cumple con sus metas.

Recuerde:

- El rol de los altos directivos es importante porque los gerentes pueden interpretar el entorno de forma diferente y preparar distintas metas.

- ☑ Las decisiones que toman los altos directivos respecto a las metas, las estrategias y el diseño organizacionales influyen en gran medida en la efectividad organizacional.
- ☑ Las metas y la estrategia no están fijas ni se dan por un hecho.



- ☑ Los gerentes de niveles alto y medio deben elegir metas para sus respectivas unidades y la capacidad de tomar buenas decisiones determina ampliamente el éxito de la empresa. *El diseño organizacional se utiliza para implementar las metas y la estrategia, además de que determina el éxito organizacional.*

Propósito organizacional

Todas las organizaciones, como MySpace, Johnson & Johnson, Google, Universidad de Harvard, la Iglesia Católica, el Departamento de Agricultura de Estados Unidos, la lavandería local y la charcutería **existen por un propósito**, que puede denominarse como la meta general o **misión**. Diversas partes de la organización establecen sus propias metas y objetivos a fin de cumplir con la meta general, misión o propósito de la organización.

Intento estratégico. Existen muchos tipos de metas en las organizaciones y cada tipo desempeña una función diferente. Sin embargo, a fin de alcanzar el éxito, las metas y estrategias organizacionales se centran en el intento estratégico. Intento estratégico significa que las energías y recursos de la organización están dirigidas a una meta enfocada, de unificación y convincentemente general. **Por ejemplo:** Los ejemplos de las metas ambiciosas que demuestran un intento estratégico son la visión de Komatsu para “Encerrar un Caterpillar”, de Canon para “Vencer a Xerox” y de Coca-Cola para “Colocar una Coca al alcance de todo consumidor en el mundo”



Canon®



El intento estratégico ofrece un enfoque para que la gerencia actúe. Tres aspectos relacionados con el intento estratégico son:

1. La misión
2. La competencia central
3. La ventaja competitiva

Misión. La meta global de una organización con frecuencia se denomina misión; el motivo de existencia de la organización. La misión describe los *valores compartidos*, las *creencias* y la *razón de ser* de la organización. La misión en ocasiones se conoce como metas oficiales, que se refiere a la definición formalmente establecida del alcance del negocio y los resultados que la organización busca lograr.



Las declaraciones de las metas oficiales que distinguen a la organización por lo general **DEFINEN OPERACIONES DE NEGOCIOS:**

Enfoques:

- a) valores
- b) mercados
- c) clientes

Uno de los principales propósitos de una declaración de misión es servir como herramienta de comunicación. La declaración de la misión comunica a los empleados, clientes, inversionistas, proveedores y competidores, actuales y potenciales, lo que representa la empresa, así como lo que busca alcanzar.

Investigue en internet la misión y visión de tres empresas y escribálas a continuación:

EMPRESA	MISIÓN	VISIÓN

Ventaja competitiva. El objetivo general del intento estratégico es ayudar a que la organización logre una *ventaja competitiva sostenible*. La ventaja competitiva se refiere a lo que distingue a la organización y le proporciona una ventaja distintiva para cumplir las necesidades del cliente en el mercado. La *estrategia cambia necesariamente con el tiempo para ajustarse a las condiciones del entorno* y los buenos gerentes prestan mucha atención a las tendencias que pudieran requerir cambios en la operación de la empresa.



CASO: Para entender mejor a que hace referencia ventaja competitiva te invito a leer el caso de estudio: **Walgreens** disponible en el libro Teoría y Diseño Organizacional de Richard L. Daft página 61. (Daft, 2011).

Identifique los siguientes aspectos en la lectura:

1. Misión:

.....

2. Identifique los tres enfoques: valores mercados y clientes (menciónelos):

.....
.....
.....

3. Ventaja competitiva:

.....
.....

Competencia central. La competencia central de una empresa es algo que una organización hace especialmente bien en comparación con sus competidores. Una competencia central puede ser en el área de investigación y desarrollo superiores, conocimiento experto en tecnología, eficiencia en el proceso o excepcional servicio al cliente.

Metas operativas

La misión y metas globales de la organización ofrecen una base para el desarrollo de metas operativas más específicas. Las metas operativas designan los fines buscados a través de los procedimientos de operación reales de la organización y explican lo que pretende hacer la organización.

- ⊙ Las metas operativas describen los resultados específicos mensurables y con frecuencia se refieren al corto plazo.
- ⊙ Las metas operativas por lo general pertenecen a las tareas primarias que debe realizar una organización.

Las metas específicas de cada tarea primaria ofrecen dirección para las decisiones cotidianas y las actividades en los departamentos. Las metas operativas típicas incluyen metas de:

- Desempeño
- Recursos
- Mercado
- Desarrollo de los empleados
- Productividad
- Para la motivación y el cambio.

Entonces: ¿Para cuál de los niveles organizacionales se establecen las metas operativas?

.....

A continuación, se realiza una breve descripción. Te invito a revisar el texto de R. Daft (2011, pág. 63) para mayor comprensión.

- a. Desempeño general:** La rentabilidad refleja el desempeño general de las organizaciones comerciales. La rentabilidad se puede expresar en términos de utilidad neta, utilidad por acción o rendimiento sobre la inversión. Otras metas de desempeño generales son el crecimiento y el volumen de producción.
- b. Recursos:** Las metas de recursos pertenecen a la adquisición del material y recursos financieros necesarios para el entorno. Pueden implicar la obtención de financiamiento para la construcción de plantas nuevas, encontrar recursos menos caros para materias primas o la contratación de graduados en tecnología de la más alta calidad.
- c. Mercado:** Las metas de mercado se relacionan con la participación o la posición que la organización desea tener en éste. Las metas de mercado son responsabilidad principalmente de los departamentos de marketing, ventas y publicidad.
- d. Desarrollo de los empleados:** El desarrollo de los empleados se refiere a la capacitación, promoción, seguridad y crecimiento de los mismos. Incluye a directivos y trabajadores. Las metas sólidas de desarrollo de los empleados son características comunes de las organizaciones que normalmente aparecen en la lista de las “100 mejores empresas para las cuales trabajar” de la revista Fortune.
- e. Productividad:** Las metas de productividad se refieren a la cantidad de producción obtenida de los recursos disponibles.
- f. Innovación y cambio:** Las metas de innovación se refieren a la flexibilidad interna y la preparación para adaptarse a cambios inesperados en el entorno. Las metas de innovación con frecuencia se definen con respecto al desarrollo de nuevos servicios, productos o procesos de producción específicos.

La importancia de las metas

Las metas oficiales y las operativas son importantes para la organización, aunque sus propósitos sean muy diferentes. Las metas oficiales y las declaraciones de misión describen un sistema de valores de la organización y establecen un propósito general y visión; las metas operativas representan las principales tareas de la organización. Las metas oficiales legitiman la organización; las metas operativas son más explícitas y bien definidas, y sirven para varios propósitos específicos.

Tipos y propósito de las metas:

Tipo de metas	Propósito de las metas
Metas oficiales, misión: Metas operativas:	Legitimidad Dirección y motivación del empleado Lineamientos para las decisiones Estándar de desempeño

LECTURA RECOMENDADA:

Leer el contenido en el Texto “Teoría y Diseño Organizacional” de Richard L. Daft en las páginas 57 – 64, lo puede encontrar en el enlace que se presenta a continuación.

Bibliografía:

Daft, R. L. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional* (Décima Edición ed.). México D.F., México: CENAGE Learning. Recuperado el 10 de abril de 2020, de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>

Cómo las estrategias afectan el diseño organizacional

La selección de una estrategia influye en las características de la organización interna. Las características de diseño organizacional deben respaldar el modelo competitivo de la empresa. Por ejemplo, una empresa que quiera crecer e inventar nuevos productos se ve y se “percibe” diferente de una empresa concentrada en mantener la participación de mercado para productos establecidos hace mucho tiempo en una industria estable. En la figura 2.5 se presenta un resumen sobre las características de diseño organizacional asociadas a las estrategias de Porter y Miles y Snow.

FIGURA 2.5
Diseño organizacional
resultado de la estrategia

Estrategias competitivas de Porter	Tipología estratégica de Miles y Snow
<p>Estrategia: Diferenciación Diseño organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación al aprendizaje; actúa de una forma suelta y flexible, con fuerte coordinación horizontal • Sólida capacidad de investigación • Valora e integra mecanismos para lograr mayor cercanía con el cliente • Recompensa la creatividad, la toma de riesgos y la innovación del empleado <p>Estrategia: Liderazgo en costos bajos Diseño organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación a la eficiencia; autoridad central sólida; estricto control de costos con informes de control frecuentes y detallados • Procedimientos de operación estándar • Sistemas sumamente eficientes de adquisiciones y distribución • Supervisión estrecha; tareas de rutina; empowerment limitado a los empleados 	<p>Estrategia: Exploradora Diseño organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación al aprendizaje; estructura flexible, fluida y descentralizada • Capacidad sólida en investigación <p>Estrategia: Defensora Diseño organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación de eficiencia; autoridad centralizada y estricto control de costos • Énfasis en la eficiencia de producción; gastos generales bajos • Supervisión estrecha; poco empowerment a los empleados <p>Estrategia: Analizadora Diseño organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equilibrio entre eficiencia y aprendizaje; estricto control de costos con flexibilidad y capacidad de adaptación • Producción eficiente para líneas de productos estables; énfasis en la creatividad, investigación, toma de riesgos para innovación <p>Estrategia: Reactiva Diseño organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sin enfoque organizacional claro; las características de diseño pueden cambiar abruptamente, dependiendo de las necesidades actuales

Fuente: Basada en Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Nueva York: The Free Press, 1980); Michael Tracey y Fred Wiersema, "How Market Leaders Keep Their Edge", *Fortune* (6 de febrero de 1995), 88-98; Michael Hitt, R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson, *Strategic Management* (St. Paul, Minn.: West, 1995), 100-113; y Raymond E. Miles, Charles G. Snow, Alan D. Meyer y Henry J. Coleman, Jr., "Organizational Strategy, Structure, and Process", *Academy of Management Review* 3 (1978), 564-562.

LECTURA RECOMENDADA:

Mas sobre las *Tipologías estratégicas de Miles y Snow*, leer el contenido en el Texto "Teoría y Diseño Organizacional" de Richard L. Daft en las páginas 70 – 73, lo puede encontrar en:

Bibliografía:

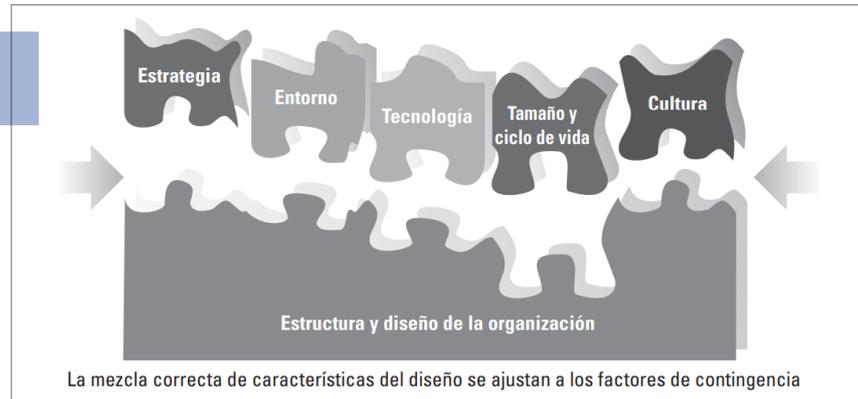
Daft, R. L. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional* (Décima Edición ed.). México D.F., México: CENAGE Learning. Recuperado de

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>

La estrategia es un factor importante que influye en el diseño organizacional. Sin embargo, el diseño organizacional finalmente es el resultado de varias contingencias, que se analizan en las siguientes clases. El énfasis en la eficiencia y el control en comparación con el aprendizaje y la flexibilidad se determina mediante las contingencias de la estrategia, el entorno, el tamaño y ciclo de vida, la tecnología y la cultura organizacional. La organización está diseñada para "ajustarse" a los factores de contingencia, como se muestra en la figura 2.6.

FIGURA 2.6

Factores de contingencia que afectan el diseño de la organización



Por ejemplo, en un entorno estable, la organización puede tener una estructura tradicional que se concentra en los procedimientos de control vertical, eficiencia, especialización y estándar y se centraliza en la toma de decisiones. Sin embargo, en un entorno de cambios rápidos quizá se requiera una estructura más flexible, con una coordinación horizontal sólida y la colaboración por medio de equipos y otros mecanismos. Una responsabilidad de los gerentes es diseñar organizaciones que adapten los factores de contingencia de estrategia, entorno, tamaño y ciclo de vida, tecnología y cultura. Encontrar el ajuste correcto conduce a la efectividad organizacional, mientras que un ajuste deficiente puede ocasionar un declive o incluso la desaparición de la organización.

Evaluación de la efectividad organizacional

El primer paso para entender la efectividad organizacional es conocer las metas y estrategias organizacionales, así como el concepto de adaptar el diseño a varias contingencias. Las metas organizacionales representan el motivo de la existencia de una organización y los resultados que busca a fin de lograrlo.

En clases anteriores se dijo que la efectividad organizacional es el grado al que una organización cumple con sus metas. La efectividad (o eficacia) es un concepto amplio. Implícitamente, toma en consideración una gama de variables a niveles organizacionales y departamentales. La efectividad evalúa el grado al que se alcancen múltiples metas, oficiales u operativas. La eficiencia es un concepto más limitado que pertenece al trabajo interno de la organización. La eficiencia organizacional es la cantidad de recursos utilizada para producir una unidad de operación. Se puede medir como la proporción de insumos y productos. Si una organización logra un nivel de producción determinado con menos recursos que otra, se describiría como más eficiente.

A veces la eficiencia conduce a la eficacia, aunque, en otras organizaciones, no hay relación alguna entre la eficiencia y la eficacia. Una organización puede ser sumamente eficiente y fracasar en alcanzar sus metas porque hace un producto para el que no hay demanda. Del

mismo modo, una organización puede alcanzar sus metas de utilidad y ser ineficiente. Los esfuerzos por incrementar la eficiencia, sobre todo a través de una severa reducción de costos, también pueden causar que la organización sea menos efectiva. Una cadena regional de comida rápida que quería reducir sus costos decidió reducir el desperdicio de alimentos, por lo que no cocinaban alimentos hasta que no se hiciera el pedido. La decisión redujo los costos de la cadena, pero también provocó que el servicio fuera más lento, que se molestaran los clientes y que disminuyeran las ventas.

Es difícil determinar la efectividad general de las organizaciones, ya que son grandes, diversas y fragmentadas. Llevan a cabo muchas actividades simultáneamente, buscan múltiples metas y generan numerosos resultados, algunos de ellos a propósito y otros sin querer. Los gerentes determinan los indicadores que se medirán a fin de indicar la efectividad de sus organizaciones. En los estudios y encuestas se ha observado que a muchos gerentes se les dificulta el concepto de evaluar la efectividad con base en características que no son susceptibles de una medición cuantitativa rígida. Sin embargo, los altos directivos de algunas de las principales empresas de la actualidad han encontrado nuevas formas de medir la efectividad, que incluyen el uso de dichas indicaciones “suaves” como la lealtad al cliente y el compromiso de los empleados.

Enfoques tradicionales de la efectividad

Las organizaciones obtienen recursos del entorno, los cuales se transforman en operaciones que regresan al entorno. Los enfoques tradicionales para medir la efectividad contemplan diferentes partes de la organización y miden los indicadores relacionados con los insumos, la producción o actividades internas.

Sabéis que es un indicador, vamos a investigarlo.

.....
.....
.....
.....

1. Indicadores de metas:

El **enfoque de metas** para la efectividad identifica *metas de resultados* de una organización y evaluar cuán bien alcanza dichas metas la organización. Es un modelo lógico porque las organizaciones intentan alcanzar ciertos niveles de producción, utilidades o satisfacción del cliente. El enfoque de metas mide el progreso hacia la obtención de dichas metas.

Por ejemplo, una medición importante para la Women's National Basketball es el número de boletos vendidos por juego. Durante la primera temporada de la liga, el presidente Val Ackerman estableció una meta de 4 000 a 5 000 boletos por juego. De hecho, el promedio de la organización fue de casi 9 700 boletos por juego, lo que indica que la eficacia de la WNBA para cumplir su meta de asistencia fue sumamente alta.



Las metas importantes que deben tomarse en consideración son las *metas operativas*, porque las metas oficiales (misión) suelen ser abstractas y difíciles de determinar.

Los **indicadores** rastreados con el enfoque de metas incluyen:



Rentabilidad: la ganancia positiva de operaciones de negocios o inversiones después de restar los gastos.



Participación de mercado: el porcentaje del mercado que la empresa está en posibilidad de captar en relación con los competidores.



Crecimiento: la capacidad de la organización para aumentar sus ventas, utilidades o base de clientes con el tiempo.



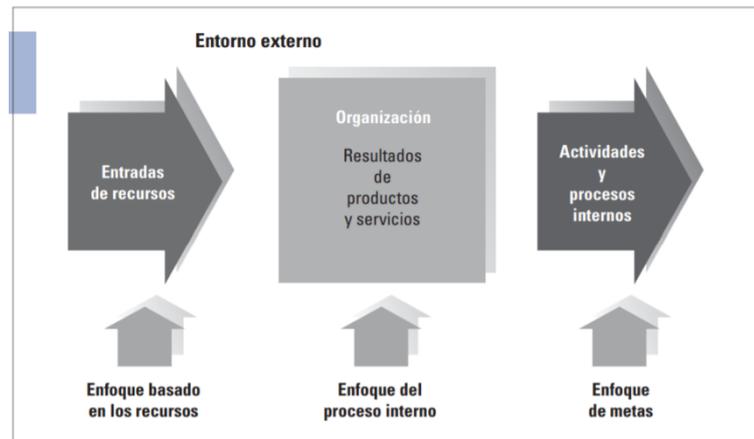
Responsabilidad social: el nivel en que la organización sirve a los intereses de la sociedad, así como a sí misma.



Calidad del producto: la capacidad de la organización para tener productos o servicios de alta calidad.

2. Indicadores basados en los recursos:

El enfoque basado en los recursos se centra en el aspecto de los insumos para el proceso de transformación, como se muestra en la imagen:



Desde una perspectiva basada en los recursos, la **efectividad organizacional** se define como la capacidad de la organización, en términos absolutos o relativos, para obtener los valiosos o escasos recursos e integrarlos y administrarlos satisfactoriamente.

El enfoque basado en los recursos es valioso cuando es difícil obtener otros indicadores de desempeño. **Por ejemplo**, en muchas organizaciones sin fines de lucro y de bienestar social, es difícil determinar las metas de producción o la eficiencia interna.

En un sentido amplio, los **indicadores** de recursos de efectividad abarcan las siguientes dimensiones:



Posición de negociación: Habilidad de la organización para obtener de su entorno recursos valiosos o escasos, como recursos financieros, materias primas, recursos humanos, conocimientos y tecnología.



Habilidades de quienes toman las decisiones en la organización para percibir e interpretar correctamente las propiedades reales del entorno externo.



Habilidades de los gerentes para usar recursos tangibles (por ejemplo, suministros, personas) e intangibles (por ejemplo, conocimientos, cultura corporativa) en las actividades organizacionales diarias para lograr un mejor desempeño.



Habilidad de la organización para responder a los cambios en el entorno.

3. Indicadores de proceso interno:

En el enfoque del proceso interno, la efectividad se mide como eficiencia y salud organizacional interna. Los empleados están contentos y satisfechos. Las actividades de los departamentos se entrelazan para garantizar una alta productividad.



Importante: En este enfoque no se toma en consideración el entorno externo.

El elemento importante de la efectividad es lo que hace la organización con los recursos que tiene, según lo que se refleja en la eficiencia y salud interna. Los proponentes más conocidos de un modelo de proceso interno son del enfoque de las relaciones humanas al de las organizaciones.

Los resultados de un estudio de casi 200 escuelas secundarias mostraron la importancia de los **recursos humanos** y los procesos dirigidos a los empleados para explicar y fomentar la efectividad de dichas organizaciones.

Los **indicadores** del proceso interno incluyen:



Una **cultura corporativa** sólida y adaptable y un clima laboral positivo.



La **eficiencia operativa**, como el uso de recursos mínimos para obtener resultados.



Comunicación horizontal y vertical sin distorsiones.

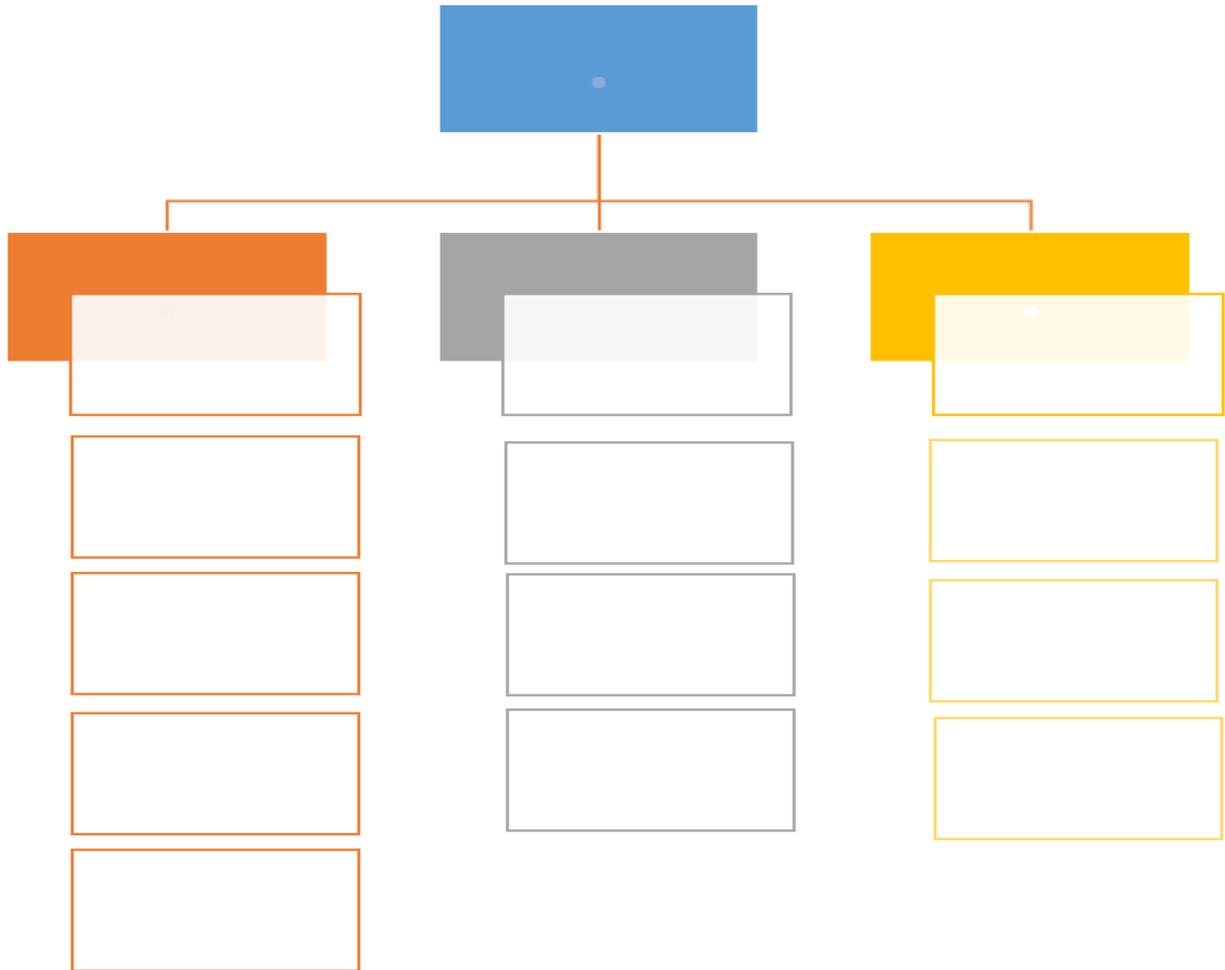


Crecimiento y desarrollo de los empleados

Es importante mencionar que en la vida de las organizaciones estos indicadores son aplicados en la práctica, dado que lo que no se puede medir, no permite conocer cómo se está desarrollando la empresa. Los indicadores parten a los directivos, jefes departamentales, administradores de primera línea y a la empresa en general los resultados que se han obtenido, base para rectificar, mejorar y hacer nuevas planificaciones.

A continuación, te proponemos hacer una actividad, que, aunque no será evaluada, te permitirá tener una idea integral de todos los indicadores mencionados en esta parte.

Utilice el siguiente esquema grafico para plasmar los 3 tipos de enfoque estudiados para medir la efectividad, y los indicadores correspondientes a cada uno de ellos.



LECTURA RECOMENDADA:

Leer el contenido en el Texto “*Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones*” de Gareth R. Jones en las páginas 74 – 77, lo puede encontrar en el enlace que se presenta a continuación.

Bibliografía:

Jones, G. R. (2008). *Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones* (Quinta ed.). México: Pearson Education. Recuperado el 10 de abril de 2020, de <https://luisvaldiviesomerino.files.wordpress.com/2016/08/teoria-organizacional-5ta-ed-jones-1.pdf>

Actividades prácticas: SEMANA 3

Enhorabuena, seguimos avanzado en nuestro proceso de enseñanza aprendizaje. Para complementar lo aprendido te invito a ver el siguiente video y a leer la siguiente lectura recomendada:

Lectura recomendada: Cementos Mexicanos disponible en el libro *Teoría y Diseño Organizacional* de Richard L. Datf pág. 34

Video: Historia de Leggo - https://www.youtube.com/watch?v=SD_dJA7KmWk

Autoevaluación Semana 3

1. ¿Qué es una meta organización?

.....
.....
.....

2. Conocemos 3 Niveles Organizacionales: Estratégico, táctico y operativo en los cuales se definen estrategias y acciones las firmas. La empresa *Mundo Digital* proporciona el servicio de mantenimiento y venta de equipos informáticos. Ha definido metas y acciones, en las cuales se le solicita identificar ¿A qué nivel organizacional corresponden cada una?

- a). _____ “Contar con proveedores grandes, ya que acceden a las mejores y diversidad de tecnologías, y la pueden suministrar a nuestra empresa a menores costos, como SISTECOM”
- b). _____ “Proporcionar productos y servicios de mantenimiento innovadores para estar a la vanguardia de la tecnología de la información”
- c). _____ “Desarrollar investigación de los últimos avances de la tecnología de la información (I + D +i) y adaptarlas a la empresa”

3. De las variables del *Ambiente/entorno de una Empresa* (FODA = SWOT) ¿Cuáles la empresa puede controlar? Subraye sus respuestas:

- a) Fortalezas (*Strength – S*)
- b) Debilidades (*Weaknesses – W*)
- c) Oportunidades (*Opportunities – O*)
- d) Amenazas (*Treats – T*)

4. ¿Qué es el Diseño Organizacional?

.....
.....

5. Las metas operativas son definidas para que periodo:

- a) Corto plazo
- b) Mediano plazo
- c) Largo plazo

6. ¿Cuál es la diferencia entre *Misión* y *Visión* de una organización?

.....
.....

7. El *enfoque de metas* para la efectividad identifica *metas de resultados* de una organización y evaluar cuán bien alcanza dichas metas la organización. Describa con sus propias palabras ¿Qué miden los siguientes indicadores de metas en las organizaciones?
- a) Rentabilidad (*Profiability*)
 - b) Participación en el mercado (*Market Share*)
 - c) Crecimiento (*Increase*)
 - d) Responsabilidad Social Empresarial (*Corporate Social Responsibility CSE*)
 - e) Calidad del producto (*Quality*)

Bibliografía

- Daft, R. L. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional* (Décima Edición ed.). México D.F., México: CENAGE Learning. Recuperado el 10 de abril de 2020, de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>
- Jones, G. R. (2008). *Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones* (Quinta ed.). México: Pearson Education. Recuperado el 10 de abril de 2020, de <https://luisvaldiviesomerino.files.wordpress.com/2016/08/teoria-organizacional-5ta->

Semana 4: Ambiente y ciclo de vida de las organizaciones.

¿Qué vamos a aprender?

Reflexiona sobre la idea de organización como objeto de estudio analizando los diferentes tipos de organizaciones en relación con sus contextos económicos.

Orientaciones:



En la cuarta semana de estudios se abordan dos subtemas principales como el ambiente y el ciclo de vida de las organizaciones, por lo que se recomienda:

1. Revisar las clases subidas en el aula virtual y el material de lectura básica recomendado, así como los enlaces compartidos por el docente que le ayudarán a profundizar en algunos aspectos.
2. Recuerde responder a las preguntas de revisión que aparecen a lo largo de la guía de estudio, estas preguntas no deben ser enviadas, pero son importantes para la comprensión de los temas abordados y en algunos casos serán debatidas en los chats virtuales creados por el docente.
3. Regrese al texto y busque la respuesta a las preguntas que no haya podido responder. Recuerde que es importante que sus dudas queden aclaradas y para ello debe volver al texto las veces que sean necesarias.
4. Al llegar al final de cada semana realice la actividad evaluable en caso de que este planificada, la misma que contribuirá a su nota final.

Planificación del recurso

Tiempo estimado	Aporta a la calificación del curso
De 3 a 4 horas	Si/Producción (Trabajo Autónomo)

¿Qué es el ambiente organizacional?

El **ambiente** es el conjunto de fuerzas que rodean a una organización y que tienen la capacidad de afectar la forma en la que opera, así como su acceso a recursos escasos. Estos recursos incluyen las materias primas y los empleados especializados que necesita para producir bienes y servicios; la información que necesita para mejorar su tecnología o decidir acerca de su estrategia competitiva; y el apoyo de las partes interesadas externas, como los clientes que compran sus bienes y servicios o las instituciones bancarias y financieras que proporcionan el capital para sostenerla. Entre las *fuerzas ambientales* que afectan la capacidad de la organización para asegurar estos recursos escasos está la competencia entre los rivales por conseguir clientes, los rápidos cambios en la tecnología que pueden minar su ventaja competitiva y un aumento en el precio de los insumos importantes que eleve los gastos de operación.



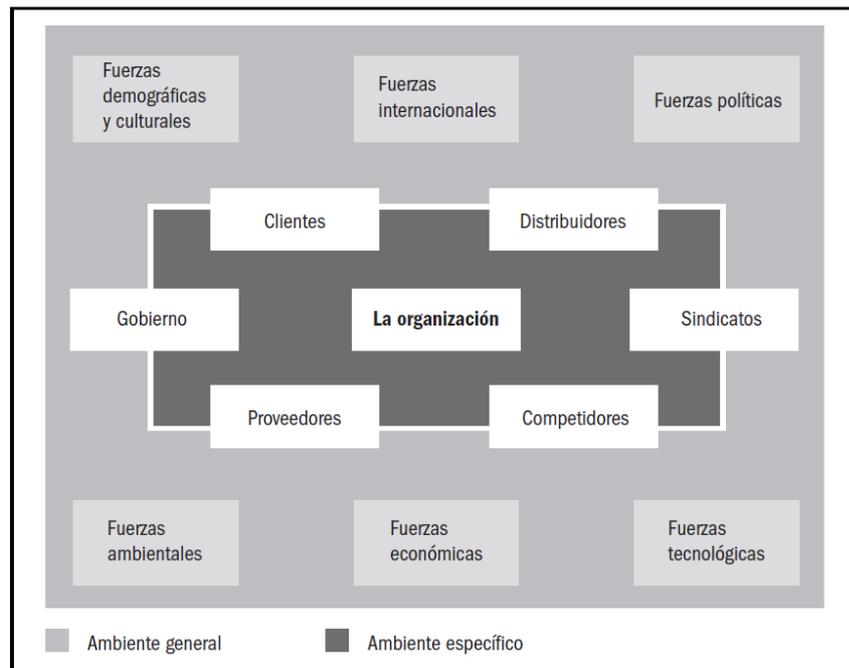
Una organización procura manejar las fuerzas de su ambiente para obtener los recursos necesarios con los que puedan producir bienes y servicios destinados a compradores y clientes (véase la figura 3.1).

El término dominio organizacional se refiere a la gama particular de bienes y servicios que la organización produce, así como los clientes y otras partes interesadas a los que sirve.

Figura 3.1

El ambiente organizacional

En el ambiente específico hay fuerzas que afectan directamente la capacidad de una organización para obtener recursos. En el ambiente general existen fuerzas que conforman los ambientes específicos de todas las organizaciones.



Una organización establece su dominio al decidir cómo manejar las fuerzas de su ambiente para maximizar su capacidad de aseguramiento de los recursos necesarios. Por ejemplo, para obtener insumos una organización tiene que decidir qué proveedores elegir de entre una gama de posibilidades y determinar cómo será su relación con ellos; para obtener dinero, tiene que decidir a qué banco acudir y cómo gestionar sus relaciones con él para que le conceda préstamos; para ganar clientes, una compañía tiene que decidir a qué grupo de clientes va a servir y cómo satisfacerlo.

Una organización procura estructurar sus transacciones con el ambiente para proteger y agrandar su dominio de modo que pueda aumentar su capacidad de crear valor para los clientes, los accionistas, los empleados y otras partes interesadas.

Por ejemplo, el dominio de **Gerber Products'** es una amplia gama de alimentos para bebés y de otros productos relacionados con ellos (ropa, pañales, chupones) que la compañía fabrica para satisfacer las necesidades de los bebés y de sus familias. Gerber estructura las transacciones con su ambiente, es decir, con los proveedores, banqueros, clientes y otras

partes interesadas, a fin de obtener los recursos que necesita para proteger y agrandar su dominio.



Una organización puede agrandar y proteger su dominio expandiéndose internacionalmente. La **expansión global** le permite buscar nuevas oportunidades para aprovechar sus competencias esenciales y crear así valor para las partes interesadas. Antes de analizar las maneras específicas en las cuales las organizaciones administran su ambiente para proteger y agrandar su dominio, debemos entender detalladamente qué fuerzas en él afectan a las organizaciones. Los conceptos de ambiente específico y ambiente general proporcionan una base útil para este análisis.

Investiga que marcas ecuatorianas se han expandido a mercados internacionales.

.....

.....

.....

.....

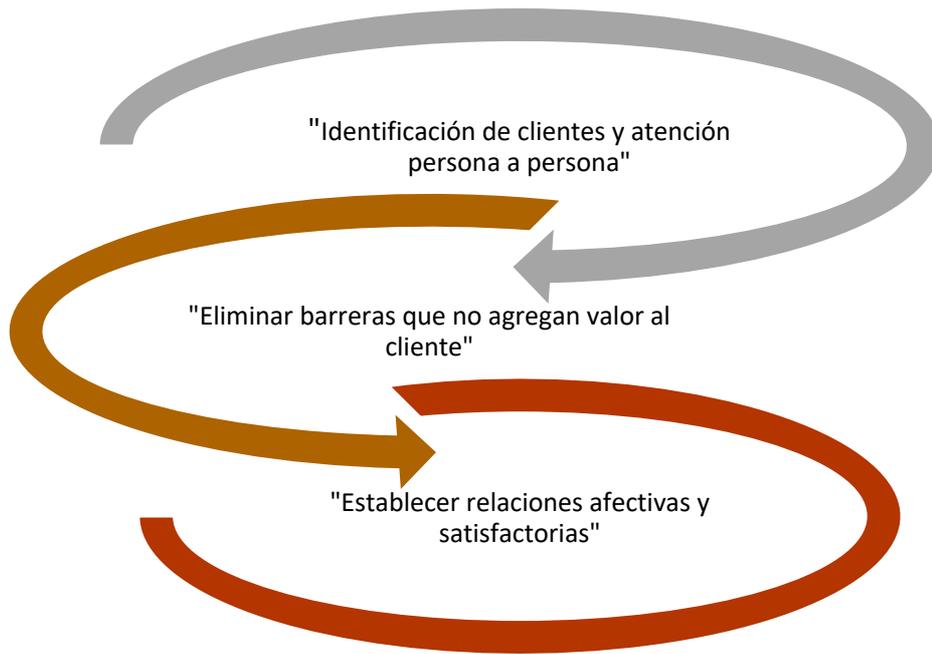
.....

El ambiente específico

El **ambiente específico** consiste en las fuerzas de las partes interesadas externas que afectan directamente la capacidad de una organización de asegurar los recursos.

- 1. Clientes,
- 2. distribuidores,
- 3. sindicatos,
- 4. competidores,
- 5. proveedores y
- 6. el gobierno

Son partes interesadas externas importantes que pueden influir y presionar a las organizaciones para que actúen de cierta manera (véase figura 3.1).



En el ambiente global, el hecho de satisfacer las necesidades de los clientes presenta nuevos desafíos porque los clientes varían de un país a otro. **Por ejemplo**, a los clientes en Europa, a diferencia de los estadounidenses, en general no les gusta el cereal azucarado, así que Kellogg y General Mills modifican sus productos para satisfacer el gusto europeo local.

Una organización debe estar dispuesta y en posibilidad de adaptar o modificar sus productos para satisfacer el gusto y las preferencias de diversos consumidores si espera atraerlos.



Además de responder a las necesidades de los clientes, las organizaciones deben decidir cómo administrar las relaciones con los proveedores y los distribuidores para tener acceso a los recursos que éstos proporcionan. Una organización tiene que tomar muchas decisiones concernientes a cómo administrar estos intercambios para asegurarse de la manera más efectiva el suministro constante de insumos o cómo disponer de sus productos de una manera oportuna.



Por ejemplo, ¿debe Gerber comprar o fabricar sus insumos? ¿Debe criar ganado y pollos y sembrar frutas y verduras? ¿Debe fabricar los envases de cristal? ¿O debe adquirir todos estos insumos de sus proveedores? La pureza de los alimentos para bebés es una cuestión vital; ¿se puede confiar en los proveedores para asegurar la calidad del producto? ¿Cuál es la mejor manera de que Gerber distribuya sus productos a fin de asegurar su calidad? ¿Debe Gerber tener su propia flota de vehículos y

vender directamente a las tiendas minoristas o debe emplear mayoristas para distribuir sus productos?

En el ambiente global los insumos se pueden obtener no sólo de fuentes nacionales sino de cualquier país en el mundo. Si las compañías estadounidenses no hubieran utilizado la subcontratación (outsourcing) como medio para disminuir los costos de sus insumos comprando a proveedores extranjeros, habrían perdido su ventaja competitiva frente a los competidores extranjeros que sí la utilizaron.

Sabéis que es subcontratación (outsourcing), vamos a investigarlo.

.....
.....
Por ejemplo: AT&T (**American Telephone and Telegraph**) descubrió que era imposible competir con Panasonic e Hitachi en el lucrativo mercado de las contestadoras telefónicas hasta que comenzó a comprar y a ensamblar sus insumos en el exterior. Los componentes de AT&T se hacen en Taiwán, China y Hong-Kong y el acceso a los insumos baratos le ha permitido reducir sus precios y arrebatar su participación de mercado a los competidores japoneses.



Multinacional estadounidense, es la compañía de telecomunicaciones más grande del mundo, el mayor proveedor de servicios teléfono móvil y el proveedor más grande de servicios teléfono fijo en los Estados Unidos a través de AT&T Communications.



Los desafíos asociados a la distribución y comercialización aumentan en el ambiente global. Puesto que el gusto de los clientes varía de un país a otro, muchas campañas de publicidad

y comercialización son específicas para cada país, y muchos productos se adaptan para satisfacer las preferencias de los clientes de ultramar. Por otra parte, en Japón y algunos otros países, los productores nacionales controlan firmemente los sistemas de distribución y esto dificulta mucho que las compañías se incorporen al mercado y vendan sus productos. La distribución global también llega a ser difícil cuando los productos de una organización son complejos y los clientes necesitan mucha información para operarlos o usarlos con éxito. Todos estos factores significan que una organización tiene que considerar cuidadosamente cómo manejar la distribución global de sus productos para atraer y conservar el apoyo de los clientes.



¿Debe la organización manejar las ventas y la distribución extranjera por sí misma? ¿Debe vender a un mayorista en el mercado extranjero? ¿Debe establecer alguna alianza con una organización en un país particular y permitir que esa compañía comercialice y distribuya sus productos? Las organizaciones que operan en muchos países deben sopesar todas estas opciones.

Otras partes interesadas externas incluyen al gobierno, los sindicatos y a grupos de defensa de los consumidores. Varias agencias gubernamentales están interesadas en las políticas de Gerber referentes a la igualdad de oportunidades en el empleo, la preparación y contenido de los alimentos y los estándares de salud y seguridad, y estas agencias presionan a la organización para cerciorarse de que obedece las leyes. Los sindicatos presionan a Gerber para asegurar salarios y prestaciones favorables y para proteger los empleos de sus miembros que trabajan para dicha compañía. Los grupos de defensa de los consumidores intentan evitar que Gerber reduzca la calidad de sus alimentos.

Una organización que establece operaciones globales tiene que forjar una relación de trabajo con su nueva mano de obra y entablar relaciones con cualquier sindicato que represente a sus nuevos empleados. Si un fabricante japonés abre una nueva planta en Estados Unidos, sus gerentes japoneses tienen que entender las expectativas de sus empleados estadounidenses, es decir, sus actitudes hacia el sueldo, la antigüedad y otras condiciones del empleo. Una organización global debe adaptar su *estilo gerencial* para llenar las expectativas de la mano de obra local.

Finalmente, cada país tiene su propio sistema de gobierno y sus propias leyes y reglamentos, los cuales controlan la manera en que se llevan a cabo los negocios. Una compañía de Estados Unidos que *ingresa en un país nuevo debe aprender a cumplir con el sistema institucional y legislativo del país anfitrión*. A veces, como en la Unión Europea (UE), las reglas que rigen la conducta de los negocios están *estandarizadas* en muchos países. Aunque



esto puede facilitar que las compañías estadounidenses operen en varios países, también es más fácil para ellos proteger a sus compañías locales. **Boeing**, por ejemplo, se queja de que los subsidios de los contribuyentes europeos le han permitido a Airbus Industries ofrecer aviones a menores precios que los de Boeing y desarrollar otros nuevos como el super “jumbo” con precios artificialmente reducidos.

De manera similar, los granjeros estadounidenses se quejan de que los aranceles europeos protegen a los granjeros europeos ineficientes y cierran el mercado a los bienes de los productores estadounidenses, quienes son más productivos. A menudo, los competidores nacionales cabildan con sus gobiernos para combatir la competencia global “injusta”.

Una organización debe ocuparse en hacer transacciones con cada una de las fuerzas de su ambiente específico si quiere obtener los recursos que necesita para sobrevivir, proteger y aumentar su dominio.

las necesidades de nuevos grupos de clientes produciendo para ello nuevos tipos de bienes, hallará nuevos sistemas de fuerzas y tendrá que entablar un sistema de transacciones diferente con el ambiente para obtener recursos.

El ambiente general

El **ambiente general** consiste en las fuerzas que conforman el ambiente específico y que afectan la capacidad de todas las organizaciones de un ambiente en particular para obtener recursos (véase figura 3.1).

- ⊙ Las **fuerzas económicas**, tales como las tasas de interés, el estado de la economía y el índice de desempleo, determinan el nivel de la demanda de los productos y el precio de los insumos. Las diferencias nacionales en las *tasas de interés, tipos de cambio, niveles salariales, producto interno bruto y renta per cápita* tienen un efecto dramático en la manera en que las organizaciones operan internacionalmente. Generalmente, las organizaciones procuran obtener sus insumos o fabricar sus productos en el país con los costos más bajos de mano de obra o materia prima. Sony, GE y GM han cerrado muchas de sus plantas de manufactura estadounidenses y han trasladado sus operaciones a México porque el hacerlo les ha permitido emparejar los bajos costos de los competidores extranjeros que subcontratan su producción en China y Malasia. Obviamente, los competidores extranjeros que operan desde países con salarios bajos tienen una ventaja competitiva que puede ser crucial en la batalla por el consumidor estadounidense orientado al precio. Levi Strauss, **por ejemplo**, cerró la última de sus fábricas en Estados Unidos en la década del 2000 y pasó la producción de pantalones de mezclilla a México y a la República Dominicana para reducir sus costos de producción.



¿Conoces una empresa nacional o extranjera que haya trasladado sus operaciones a otro país por alguna fuerza económica? Explícalo:

.....

.....

.....

- ⊙ Las **fuerzas tecnológicas**, como el desarrollo de nuevas técnicas de producción y de nuevo equipo para el procesamiento de información, influyen en muchos aspectos de las operaciones de las organizaciones. El uso de la *tecnología de fabricación automatizada* puede aumentar la productividad. De manera similar, la inversión en actividades avanzadas de *investigación y desarrollo* influye en cómo las organizaciones interactúan entre sí y en cómo diseñan sus estructuras. La *transferencia internacional de tecnología* tiene implicaciones importantes para la ventaja competitiva de una organización. Ésta

debe ser capaz de conocer y tener acceso a los progresos tecnológicos del exterior que puedan proporcionarle una ventaja en cuanto a *bajos costos* o *diferenciación*.

Muchas empresas están utilizando la tecnología RFI para rastrear los productos a lo largo de los diversos puntos a lo largo del canal de distribución. **Por ejemplo**, Walmark ha animado a mucho a los proveedores a que envíen sus productos a sus centros de distribución para que coloquen etiquetas RFI en sus tarimas. Hasta ahora más de 6000 proveedores lo están haciendo. Y el minorista de ropa **American Apparel** utiliza RFI para administrar su inventario en muchas de sus tiendas minoristas. Cada artículo almacenado tiene una etiqueta RFID, la cual se escanea en la plataforma de carga, cuando el artículo entra en el inventario, las etiquetas les indica al personal cuando las estanterías están vacías y necesitan ser provisionadas nuevamente. De esta manera American Apperel tiene en promedio 14% más ventas, y las tiendas requieren entre 20% y 30% menos personal.



- ⦿ Las **fuerzas políticas y ambientales** influyen en las *políticas gubernamentales* hacia las organizaciones y sus partes interesadas. **Por ejemplo**, las leyes que favorecen intereses comerciales particulares, tales como los aranceles para los coches importados, influyen en los clientes y competidores de las organizaciones. La presión de *los ecologistas*, por ejemplo, para reducir la contaminación del aire o el deseo de disminuir el nivel nacional de desechos sólidos, afecta los costos de producción de las organizaciones. El diseño y el empaque de un producto amigable con el medio ambiente pueden alterar las relaciones de las organizaciones con los competidores, los clientes y los proveedores.

Los nuevos motores para auto introducidos por Toyota y Honda en 2002 prácticamente no contaminan, y cumplen y exceden el estricto reglamento de limpieza del aire de California. Toyota



también fue pionera en el desarrollo de vehículos híbridos para el ahorro de gasolina y licenció esta tecnología a GM y Ford en 2005. *Globalmente, los países que hacen poco para proteger el medio ambiente ven una afluencia de compañías que se aprovechan de la reglamentación poco estricta para instalar allí operaciones de bajo costo.* El resultado puede ser mayor contaminación y un aumento de los problemas ambientales, lo que ha ocurrido en muchos países asiáticos y de Europa del este.

Menciona alguna política gubernamental de tu país que esté influyendo (afectando/favoreciendo) hacia las organizaciones o un sector de empresas. Explíquelo:

.....
.....
.....
.....

- ⊙ Las **fuerzas demográficas, culturales y sociales**, como *la edad, la educación, la forma de vida, las normas, los valores y las costumbres de la gente* de una nación, conforman a los clientes, administradores y empleados de una organización. La demanda de productos para bebé, **por ejemplo**, está ligada a los índices de natalidad y a la distribución de edad de la población. Las fuerzas demográficas, culturales y sociales son fuentes importantes de incertidumbre en un ambiente global, ya que afectan directamente *el gusto y las necesidades* de los clientes de una nación. Los valores culturales y sociales afectan las actitudes de un país hacia los productos y compañías nacionales y extranjeras. Por ejemplo, los clientes de Francia e Italia generalmente prefieren los automóviles fabricados en su país aun cuando los productos extranjeros sean superiores en calidad y valor. Las leyes están cambiando y compañías como Wal-Mart ahora operan en Japón. La historia de las experiencias de GE en Hungría ilustra muchas de estas cuestiones.

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 3.1

Tropiezo de los gerentes estadounidenses de GE en Hungría

Al intentar crecer internacionalmente, General Electric (GE) acordó adquirir el 51 por ciento de Tungsram, un fabricante de productos de iluminación ampliamente reconocido como una de las mejores compañías de Hungría, a un costo de 150 millones de dólares. GE se sintió atraída por Tungsram por los bajos índices salariales de Hungría y la posibilidad de utilizar a la compañía como base desde la cual exportar sus productos de iluminación a Europa occidental. En ese momento, muchos analistas creyeron que GE le demostraría a otras compañías occidentales cómo transformar organizaciones alguna vez administradas por funcionarios del partido comunista en empresas capitalistas lucrativas. GE transfirió a algunos de sus mejores gerentes a Tungsram y esperó a que ocurriera el milagro. Tomó mucho tiempo, por varias razones.

Un problema fueron los malentendidos importantes entre los gerentes estadounidenses y los trabajadores húngaros. Los estadounidenses se quejaban de que los húngaros eran holgazanes; éstos pensaban que aquéllos eran prepotentes. El sistema de gerencia de GE depende de la comunicación extensa entre los trabajadores y los gerentes, una práctica poco frecuente en un país previamente comunista. Cambiar el comportamiento de Tungsram resultó ser difícil. Los estadounidenses deseaban

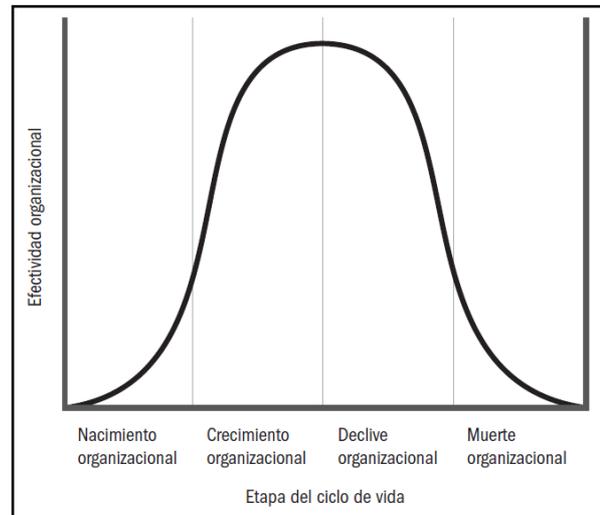
ventas fuertes y funciones de marketing que mimaran a los clientes; pero en la anterior economía planeada de Hungría, éstas eran innecesarias. Además, los húngaros esperaban que GE pagara salarios a nivel occidental; pero GE llegó a Hungría para aprovechar la estructura de salarios bajos que había en el país.⁵

Mientras que las pérdidas de Tungsram crecían, GE aprendió qué pasa cuando las grandes expectativas chocan con la severa realidad de la ineficacia y la indiferencia hacia los clientes y la calidad. Viéndolo en retrospectiva, los gerentes de GE admiten que, debido a las diferencias en las actitudes básicas entre los países, habían subestimado las dificultades a las que se enfrentarían al transformar a Tungsram. Para mejorar el funcionamiento, GE despidió a la mitad de los empleados de Tungsram, incluyendo a dos de cada tres gerentes. Invirtió más de 1 mil millones de dólares en una planta y equipo nuevos y en capacitar de nuevo a los empleados y a los administradores que quedaron para ayudarles a aprender las actitudes y los comportamientos de trabajo que una compañía necesita para sobrevivir en un ambiente global competitivo. En la década del 2000, su operación húngara se ha convertido en una de las más eficientes de Europa; la planta exporta sus focos a todas partes de la Unión Europea.

Como muestra el ejemplo de GE y de Tungsram, los gerentes que deseen aprovechar las oportunidades creadas por las cambiantes fuerzas políticas, legales, sociales y económicas globales enfrentan un importante desafío. Si una organización maneja las fuerzas en sus ambientes general y específico, eficazmente, de modo que obtenga los recursos que necesita, su dominio crecerá conforme produzca más bienes y servicios y atraiga nuevos clientes. Sin embargo, cuando una organización administra mal las fuerzas de sus ambientes general y específico, las partes interesadas retirarán su apoyo, la empresa no obtendrá los escasos recursos y su dominio se contraerá. Al final, a menos que pueda encontrar una mejor manera de manejar su ambiente, la organización puede dejar de existir.

El ciclo de vida de la organización

¿Por qué algunas organizaciones sobreviven y prosperan mientras que otras fracasan y mueren? ¿Por qué algunas tienen la capacidad de administrar sus estrategias, estructuras y culturas para conseguir acceso a los recursos ambientales mientras que otras fracasan en esta tarea? Para responder estas preguntas, los investigadores han sugerido que hay que comprender la dinámica que las afecta a medida que buscan una adaptación satisfactoria con su



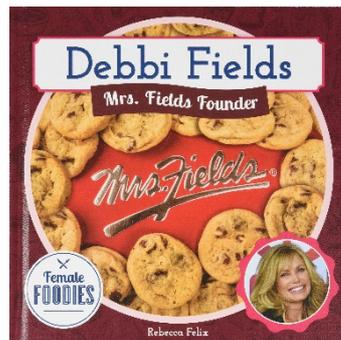
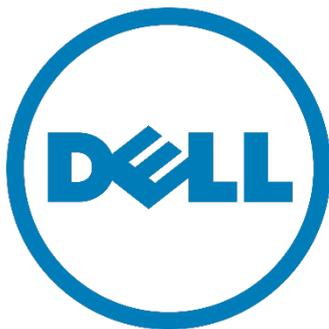
ambiente. Se ha sugerido que las organizaciones experimentan una secuencia predecible de etapas de crecimiento y cambio: el **ciclo de vida organizacional**.

Las cuatro etapas principales del ciclo de vida organizacional son **nacimiento, crecimiento, declive y muerte** (véase figura anterior). Las organizaciones pasan por estas etapas a diferentes ritmos y algunas no las experimentan todas. Además, si no captan clientes o recursos, algunas empresas van directamente del nacimiento a la muerte sin disfrutar de ningún crecimiento. Algunas organizaciones pasan mucho tiempo en la etapa de crecimiento, en la cual muchos investigadores han identificado varias subetapas por las que una organización debe pasar. También existen subetapas del declive y, cuando se encuentran ahí algunas organizaciones toman acciones correctivas, cambian rápidamente y se reestructuran.

La manera en que una organización puede cambiar en respuesta a los problemas que enfrenta determina si puede pasar a la siguiente etapa del ciclo de vida y cuándo lo hará, y si sobrevivirá y prosperará o si fracasará y morirá.

Nacimiento de la organización

Las organizaciones nacen cuando los individuos, llamados **emprendedores**, reconocen y aprovechan las oportunidades para utilizar sus habilidades y competencias con el fin de crear valor. Michael Dell descubrió una nueva manera de comercializar computadoras a bajo precio a los clientes: el pedido por correo. Debbi Fields desarrolló una galleta con chispas de chocolate sabrosa y jugosa. Liz Claiborne explotó un nicho en el mercado de ropa para dama: atuendo de negocios para mujeres. Dell, Fields y Claiborne vieron una oportunidad para crear valor (para los usuarios de computadoras, los amantes de las galletas y las mujeres de negocios) y cada uno de ellos aprovechó la oportunidad al fundar una organización que produjera bienes o servicios. Dell Computer sigue una *estrategia de nivel empresarial de bajo costo*: las computadoras Dell son menos costosas que las de los competidores. Las galletas de Mrs. Fields Cookies siguen una *estrategia de nivel empresarial de diferenciación*: la empresa produce unas galletas por las que los consumidores están dispuestos a pagar un precio mayor.



El **nacimiento organizacional**, es decir, el inicio de una organización, es una etapa peligrosa del ciclo de vida y se asocia con el mayor riesgo de fracaso. El índice de fracaso es alto porque una organización nueva experimenta las **desventajas de la novedad** esto es, los peligros asociados con ser la primera en un nuevo ambiente. Estas desventajas son enormes por varias razones. El *espíritu empresarial* es un proceso inherentemente riesgoso. Debido a que los empresarios inician nuevas empresas, no hay forma de predecir o garantizar el éxito.

Los emprendedores soportan esta incertidumbre porque están listos para obtener posibles grandes rendimientos si sus negocios funcionan. Sin embargo, la mayoría de las veces los emprendedores cometen errores de juicio o *planeación* que dan como resultado la muerte organizacional.



Una nueva organización es frágil porque carece de una *estructura formal* para dar estabilidad y seguridad a sus procesos de creación de valor. Al principio todo se hace por medio del ensayo y error. **Una estructura organizacional surge gradualmente, a medida que se toman decisiones acerca de los procedimientos y la tecnología.** A la larga, por ejemplo, puede quedar claro que un gerente deba administrar el dinero que se obtenga de los clientes (cuentas por cobrar), que otro administre el dinero que se paga a los proveedores (cuentas por pagar) y que un tercero tenga que obtener nuevas cuentas. Pero al principio, en una nueva organización, la estructura está en la mente del fundador; no se encuentra formalizada en un organigrama o conjunto de reglas. La estructura es flexible y responsiva, lo que le permite adaptarse y perfeccionar sus rutinas para cumplir con las necesidades de su ambiente.

Una estructura flexible puede ser una ventaja cuando permite que la organización cambie y aproveche las nuevas oportunidades, pero también puede ser una desventaja. Una **estructura formal** proporciona estabilidad y seguridad al servir como la memoria de la organización. La estructura especifica las actividades de la empresa y los procedimientos para realizarlas. Si tales procedimientos no se establecen por escrito, ésta puede literalmente olvidarse de las habilidades y procedimientos que hicieron que tuviera éxito.

Una estructura formal proporciona a la organización una base firme a partir de la cual mejorar los procedimientos existentes y desarrollar otros nuevos. Otra razón por la que el nacimiento organizacional es una etapa peligrosa es que las condiciones que ya están en el ambiente pueden ser hostiles a la nueva organización. Por ejemplo, los recursos pueden ser escasos o difíciles de obtener debido a que hay muchas organizaciones establecidas que compiten por ellos.

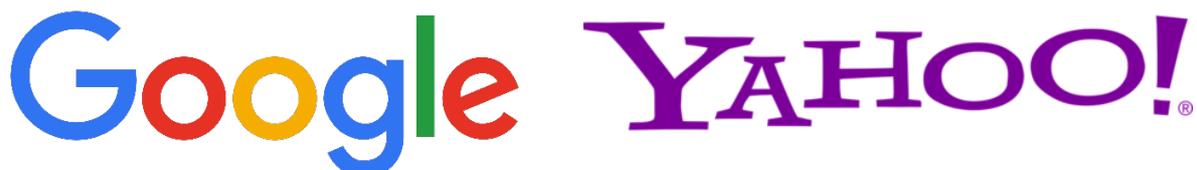
Crecimiento organizacional

Si una organización sobrevive a la etapa de nacimiento del ciclo de vida organizacional, ¿qué factores afectan su adaptación al medio ambiente? Las organizaciones buscan cambiarse a sí mismas para controlar los recursos escasos y reducir la incertidumbre. Pueden aumentar su control de los recursos escasos y hacerse más grandes.

El **crecimiento organizacional** es la etapa del ciclo de vida en la que las organizaciones desarrollan las habilidades y competencias de creación de valor que les permiten adquirir recursos adicionales. El crecimiento permite que una empresa aumente su división de labores y su especialización y, por consiguiente, que desarrolle una ventaja competitiva. Una organización que es capaz de adquirir recursos es probable que genere un excedente de ellos que le permitan crecer más. Entonces, con el paso del tiempo, las organizaciones se transforman a sí mismas: se convierten en algo muy diferente de lo que eran cuando iniciaron. **Por ejemplo, Microsoft** tomó los recursos que obtuvo de su popular sistema MS-DOS y los utilizó para contratar más programadores de computadoras, los cuales desarrollaron nuevas aplicaciones de software para conseguir más recursos adicionales.



De esta manera, Microsoft se ha fortalecido cada vez más y se ha transformado en una empresa de software que compite en casi todos los *segmentos del mercado*: por ejemplo, está intentando convertirse en el participante dominante de la industria del entretenimiento y de los videojuegos inalámbricos y en línea. Sin embargo, está teniendo menos éxito en el mercado de aplicaciones de software de Internet, donde existen fuertes rivales como Google y Yahoo!



Aunque el tamaño puede aumentar las oportunidades de supervivencia y estabilidad de una organización, Microsoft y otras empresas no deberían buscar el crecimiento como un fin por sí mismo. El crecimiento debe ser el producto subsecuente de su capacidad para desarrollar

competencias esenciales que satisfagan las necesidades de las partes interesadas y así proporcionar acceso a los recursos escasos. La **teoría institucional** estudia cómo las organizaciones pueden aumentar su capacidad para crecer y sobrevivir en un ambiente competitivo al volverse *legítimas*, esto es, aceptadas, confiables y responsables, a los ojos de sus partes interesadas.

Las organizaciones nuevas sufren por las desventajas de la novedad y muchas mueren porque no desarrollan las competencias que necesitan para captar clientes y obtener los recursos escasos. Para aumentar sus oportunidades de supervivencia conforme crecen, deben obtener aceptabilidad y legitimidad de sus partes interesadas al satisfacer las necesidades de estas últimas. La teoría institucional argumenta que es tan importante estudiar cómo las organizaciones desarrollan sus habilidades para aumentar su legitimidad a los ojos de las partes interesadas, como lo es estudiar la manera en que desarrollan las habilidades para aumentar su eficacia técnica. La teoría institucional también argumenta que, para aumentar sus oportunidades de supervivencia, las organizaciones nuevas adoptan muchas de las reglas y códigos de conducta que se encuentran en el ambiente institucional que las rodea.

El **ambiente institucional** es el conjunto de valores y normas que rigen el comportamiento de una población de organizaciones. Por ejemplo, el ambiente institucional de la industria bancaria contiene estrictas reglas y procedimientos acerca de lo que pueden y no pueden hacer los bancos y los castigos y acciones que se deben tomar contra los bancos que violen esas reglas. Los bancos que siguen las reglas y los códigos de conducta son considerados dignos de confianza y legítimos por las partes interesadas, como los clientes, empleados y cualquier grupo que controle el suministro de los recursos escasos, y pueden captar recursos y mejorar sus oportunidades de supervivencia. Una nueva organización puede fortalecer su legitimidad al imitar las metas, estructura y cultura de las organizaciones exitosas que hay en su población.

IMPLICACIONES GERENCIALES

NACIMIENTO Y CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL

1. Analice los recursos disponibles en el ambiente para determinar si existe un nicho que explotar.
2. Si descubre un *nicho*, analice cómo la población de organizaciones que hay actualmente en el ambiente competirá con usted por los recursos del mismo.
3. Desarrolle las competencias necesarias para seguir una *estrategia de especialización* y poder captar recursos del nicho.

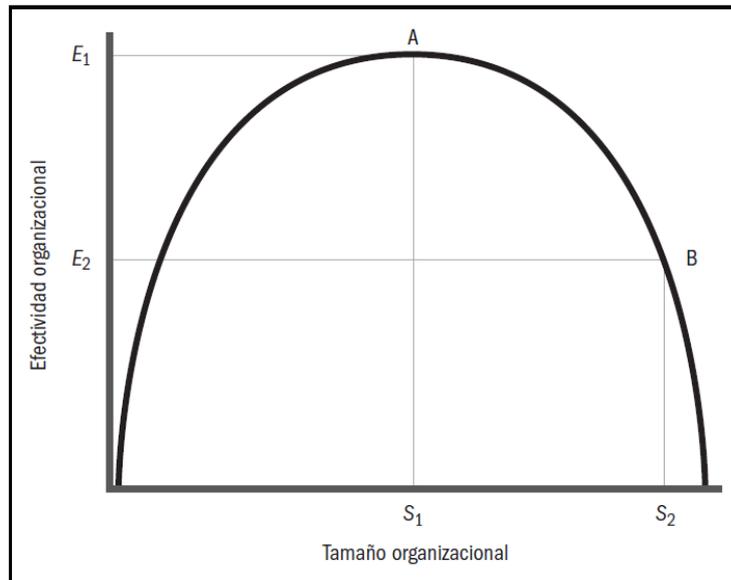
4. Analice cuidadosamente el ambiente institucional para aprender los valores y normas que gobiernan el comportamiento de las organizaciones que se encuentran en él. Imite las cualidades y acciones de las organizaciones exitosas, pero tenga cuidado de diferenciar su producto del de éstas para aumentar los rendimientos de su estrategia de especialización.
5. Si su organización sobrevive a la etapa de nacimiento, reconozca que encontrará una serie de problemas conforme crece y se diferencia.
6. Reconozca la importancia de crear un equipo eficaz de altos directivos y de delegar autoridad a gerentes profesionales con el fin de poder construir una plataforma estable para el futuro crecimiento.
7. Luego, administre el proceso de diseño organizacional para enfrentar cada crisis de crecimiento conforme surja. Por ejemplo, establezca el equilibrio apropiado entre *centralización* y *descentralización* de autoridad, y entre estandarización y ajuste mutuo.

Declive organizacional

El **declive organizacional** es la etapa del ciclo de vida en la que entra una organización cuando no puede “anticipar, reconocer, evitar, neutralizar o adaptarse a las presiones externas o internas que amenazan [su] supervivencia a largo plazo”. Por ejemplo, las desventajas de la novedad amenazan a las jóvenes organizaciones y no poder desarrollar una estructura estable puede provocar el pronto declive y su fracaso. Sin importar si el declive aparece en la etapa de nacimiento o de crecimiento de una organización, éste da como resultado una disminución de su capacidad de obtener recursos de sus partes interesadas. Una empresa en declive puede no ser capaz de atraer recursos financieros de los bancos, clientes o recursos humanos, ya que los mejores gerentes o empleados prefieren trabajar para las organizaciones más exitosas.

Algunas veces ocurre el declive porque las organizaciones crecen demasiado. La experiencia de Compaq, IBM y Chrysler sugiere que existe una tendencia por parte de las organizaciones a crecer más allá del punto que maximiza su efectividad. La figura 11.5 ilustra la relación entre el tamaño de la organización y su efectividad. La figura muestra que la efectividad organizacional es mayor en el punto A, donde la de E1 se asocia con el tamaño organizacional S1. Si una organización crece más allá de este punto (por ejemplo, al punto S2) la efectividad cae a E2 y la organización termina en el punto B.

Figura 11.5
Relación entre tamaño
y efectividad
organizacional



Efectividad y rentabilidad

Un método importante que las partes interesadas (como los gerentes e inversionistas) utilizan para evaluar la efectividad organizacional es comparar cómo se desempeña una empresa en una industria con relación a las otras, al medir sus rentabilidades. Al evaluar la efectividad de la organización, es crucial comprender la diferencia existente entre que la empresa *obtenga una ganancia* y que sea *rentable*, esto es, la *rentabilidad* de una empresa.

Ganancia es simplemente la diferencia monetaria total o absoluta entre los ingresos por ventas y los costos operativos de la empresa; si sus ventas son de \$10 millones y sus costos de \$8 millones, obtuvo una ganancia de \$2 millones. La **rentabilidad** mide qué tan bien hace uso una empresa de sus recursos al invertirlos en maneras que crean bienes y servicios que puede vender a un precio que genere ganancias.

La diferencia importante entre ellas es que el tamaño de la ganancia que una empresa obtiene en un año dice poco acerca de qué tan bien utilizan sus gerentes sus recursos y su capacidad de generar futuras ganancias. Por ejemplo, en las buenas épocas económicas de la industria automotriz, empresas como Ford, GM y Toyota pueden obtener miles de millones de dólares de ganancias cada año, pero eso dice poco acerca de su rentabilidad relativa (qué empresa es la más efectiva ahora y lo será en el futuro). La rentabilidad, por otro lado, da a los gerentes e inversionistas mucha más información para evaluar qué tan bien se desempeña esa empresa frente a otras de su industria. Para comprender por qué sucede esto se puede considerar el siguiente ejemplo.



Imaginemos que existen tres grandes empresas en una industria y cada una sigue un modelo empresarial distinto. La empresa A decide fabricar y vender un producto de bajo costo sin adornos; la empresa B ofrece a los clientes un costoso producto de vanguardia; y la empresa C decide ofrecer un producto de precio medio dirigido al consumidor promedio. La empresa que haya invertido su capital de tal manera que (1) haga el uso más productivo de sus recursos (lo que lleva a costos de producción bajos) y (2) haya creado un producto que los clientes piden comprar a gritos incluso a un precio especial (lo que genera altos ingresos por ventas) tendrá la rentabilidad más alta.

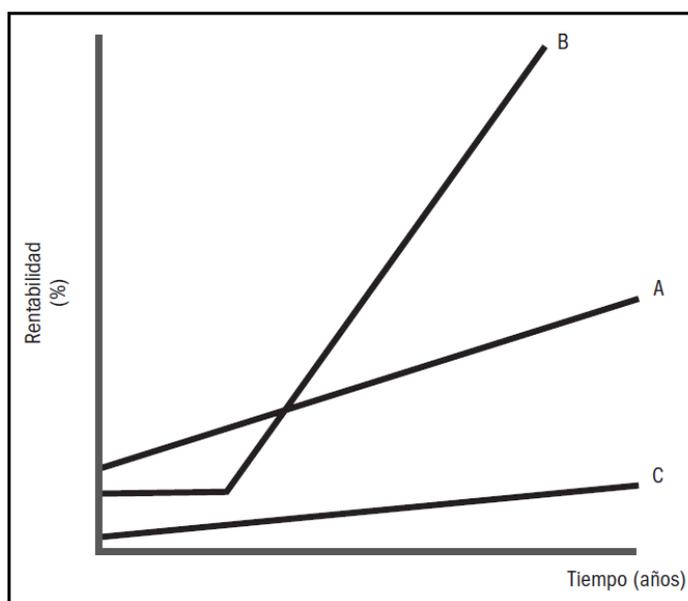
Por ejemplo, supongamos que la empresa A tiene una ganancia de \$50 millones, la empresa B de \$25 millones y la empresa C de \$10 millones. ¿Esto significa que la empresa A ha superado a las empresas B y C y está generando más ingresos para sus accionistas? Para responder a esta pregunta, hay que calcular su rentabilidad relativa. Determinar la rentabilidad es un proceso de dos pasos. Primero, es necesario calcular las ganancias de una empresa, que es la diferencia entre el ingreso por ventas y los costos operativos. Segundo, es necesario dividir esa ganancia entre la cantidad total del capital invertido en los recursos de producción (propiedad, planta, equipo, inventarios y otros activos) para fabricar y vender el producto. Ahora se sabe cuánto capital ha invertido cada empresa para generar esa ganancia.

Supongamos que descubrimos que la empresa A ha obtenido \$50 millones en ganancias de \$500 millones de capital invertido; que la empresa B ha obtenido \$25 millones de \$100 millones de capital invertido y que la empresa C obtuvo \$10 millones de \$300 millones. La rentabilidad de la empresa A es de 10 por ciento, la de la empresa B es de 25 por ciento y la de la empresa C es de 3 por ciento. *La empresa B está generando ganancias dos veces y media más grandes que la empresa A, mientras que la empresa C es ligeramente rentable.*

La empresa B ha sido la que más ha hecho para aumentar la riqueza de sus accionistas porque su nivel más alto de rentabilidad habrá aumentado la demanda y el precio de sus acciones. La importancia de considerar la rentabilidad relativa de las empresas, en lugar de las diferencias en sus ganancias totales, es clara.

Como ya se hizo notar, la rentabilidad de una empresa generalmente se considera en función del tiempo porque se ve como un indicador de su capacidad para generar futuras ganancias y capital. La figura 11.6 representa cómo la rentabilidad de estas tres empresas ha cambiado con el tiempo. La rentabilidad de la empresa B ha aumentado rápidamente; la de la empresa A va a un ritmo mucho más lento y la de la empresa C casi no ha aumentado.

Figura 11.6
Diferencias en
la rentabilidad



Como inversionista, **¿de qué empresa compraría acciones?** Debido a que las acciones a menudo suben conforme aumenta la rentabilidad de una empresa y viceversa, la empresa B hubiera sido por mucho la más rentable en la cual invertir. La empresa A también está obteniendo un retorno respetable para sus inversionistas; es rentable y se está manteniendo en la industria. Sin embargo, necesita reorganizarse para encontrar nuevas maneras de competir con la empresa B, tal vez copiándola o imitándola. La empresa C está obteniendo ganancias, pero sólo es ligeramente rentable. Sus dueños tienen que decidir si los beneficios de mantenerse en el negocio sobrepasan los costos (el decreciente valor de sus acciones y las posibles pérdidas futuras). Con tan baja rentabilidad, puede ser muy difícil encontrar nuevas maneras de hacer un mejor uso de sus recursos y aumentar su rentabilidad.

Sin embargo, en tal desventaja competitiva puede quedar claro para los gerentes e inversionistas que el capital de la empresa C tendría un mejor uso en algún otro negocio. Los gerentes de la empresa C pueden decidir vender los activos de su empresa y salir del negocio. En cualquier industria, las empresas compiten por (1) desarrollar nuevos y mejores productos para captar clientes, y (2) encontrar maneras de hacer un uso más productivo de sus recursos y reducir sus costos de operación.

Por ejemplo, en la industria de los supermercados, la competencia de Wal-Mart obligó a Kroger y Albertson's a buscar nuevas maneras de utilizar sus recursos para mantener y aumentar su rentabilidad. Por ejemplo, Kroger invirtió su capital en construir atractivas nuevas tiendas e instalar nuevos tipos de TI que le permitieran bajar sus costos operativos. AAlbertson's no le ha ido tan bien y se encuentra en declive; en el 2005, lo compraron inversionistas privados que buscarán reestructurar la empresa y hacerla rentable.



El declive organizacional ocurre gradualmente; Weitzel y Jonsson han identificado cinco etapas de declive (véase figura 11.7).⁴³ En cada etapa (a excepción de la etapa de disolución) la acción administrativa (que se muestra con la línea punteada) puede revertir el declive.

Etapas 1: etapa de ceguera. En la etapa de ceguera, la primera etapa de declive identificada por Weitzel y Jonsson, las organizaciones no son capaces de reconocer los problemas internos o externos que amenazan su supervivencia a largo plazo. La razón más común de esto es que las organizaciones no cuentan con los sistemas de monitoreo e información que necesitan para medir la efectividad organizacional e identificar sus fuentes de inercia. Las señales internas que indican los posibles problemas son la cantidad excesiva de personal, una disminución en la toma de decisiones, un aumento en el conflicto entre funciones o divisiones y una disminución de las ganancias. En esta etapa, el acceso a la buena información y un equipo de altos directivos efectivo pueden evitar el inicio del declive y permitir que la organización conserve su ritmo de crecimiento. Para evitar el declive, los gerentes tienen que monitorear continuamente los factores internos y externos con el fin de obtener información y tomar las medidas correctivas oportunas. Sin embargo, llevar a cabo acciones para corregir los problemas en esta etapa y revertir el proceso de declive no necesariamente significa que la organización continuará creciendo.

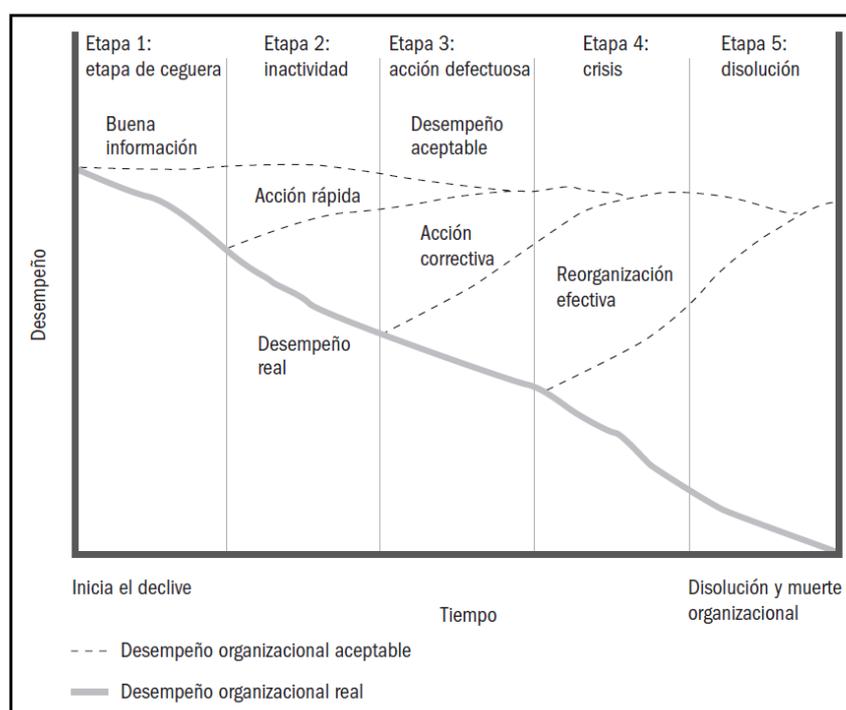
Etapas 2: inactividad. Si una organización no se da cuenta de que está en problemas en la etapa de ceguera, su declive avanza a la etapa de inactividad. En esta etapa, a pesar de las claras señales de declive en el desempeño, como la disminución de las ventas o ganancias, los altos directivos no toman muchas medidas para corregir el problema. Esta inactividad puede reflejar la interpretación equivocada que los gerentes hacen de la información y la

creencia de que la situación es el reflejo de un cambio a corto plazo en el ambiente que la organización superará.

La inactividad también puede ocurrir porque los gerentes están siguiendo objetivos que los benefician a expensas de otras partes interesadas. La inercia organizacional también puede retrasar la respuesta de los gerentes a la situación. La administración puede seguir enfoques de eficacia probada para solucionar los problemas de la organización (enfoques que pueden ser inapropiados en la situación actual). Conforme progresa la etapa de inactividad, como lo muestra la figura 11.7, la brecha entre el desempeño aceptable y el desempeño real aumenta, y es vital que haya una rápida acción por parte de los gerentes para revertir el declive. Éstos pueden tomar medidas bien para recortar el personal, reduciendo el número de trabajadores, o bien para disminuir el alcance de sus operaciones. También pueden cambiar la estructura de la organización para superar cualquier inercia organizacional que se haya establecido como resultado del gran tamaño o de las operaciones complejas de la organización.

Figura 11.7
Modelo de Weitzel y Jonsson de declive organizacional

En cada etapa, las acciones llevadas a cabo por la gerencia pueden detener el declive.
Fuente: adaptación de "Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension", por W. Weitzel y E. Jonsson, publicado en *Administrative Science Quarterly*, (c) Cornell University, 1989, Vol. 34, No. 1. Reimpreso con permiso.



Etapa 3: acción defectuosa. Cuando los gerentes no pueden detener el declive en la etapa inactiva, la organización pasa a la etapa de acción defectuosa. Los problemas continúan multiplicándose a pesar de la acción correctiva. Los gerentes pueden haber tomado las decisiones incorrectas debido a conflictos con el equipo de la alta dirección o pueden haber cambiado demasiado poco y demasiado tarde debido a su temor de que una gran reorganización pudiera hacer más mal que bien. A menudo los gerentes temen que un cambio radical pueda amenazar la forma en que opera la organización y ponerla en riesgo. Por

ejemplo, los últimos cinco directores generales de Kodak no fueron capaces o no estuvieron dispuestos, debido a la inercia organizacional, a hacer los cambios estructurales y estratégicos radicales que se necesitaban para reestructurar a la empresa. Solamente después de que Antonio Pérez, su nuevo director general, asumiera el cargo, Kodak se comprometió con la realidad competitiva de la imagen digital e hizo un recorte en su fuerza de trabajo e instalaciones. Sin embargo, para ese entonces Kodak se encontraba en la etapa 4, la etapa de la crisis. Muy a menudo, una organización llega a la etapa de acción defectuosa porque los gerentes se comprometen demasiado con la estrategia y estructura actuales y tienen miedo de cambiarlas, aunque éstas claramente no funcionan para detener el declive. En la siguiente sección de perspectiva organizacional se analiza la manera en que el nuevo director general de Nissan revitalizó la empresa.

Etapa 4: crisis. En el momento en que llega la etapa de la crisis, solamente los cambios radicales a *la estrategia y estructura de la organización* pueden detener su declive y hacer que sobreviva. Una empresa que experimenta una crisis ha llegado a un punto crítico en su historia y la única oportunidad de recuperarse es una gran reorganización. Si los gerentes esperan a llegar a la etapa 4 antes de tomar acción, el cambio es muy difícil de lograr y debe ser drástico porque sus partes interesadas están comenzando a disolverse o a restringir su relación con la organización. Los mejores gerentes pueden haberse marchado ya debido a las peleas con el equipo de la *alta dirección*. Los inversionistas pueden no estar dispuestos a arriesgarse a prestarle ya su dinero y los proveedores pueden estar reacios a enviarle los insumos que necesita porque están preocupados por el pago. Muy a menudo en la etapa de crisis solamente un nuevo equipo administrativo puede reestructurar a la empresa. Para superar la inercia, una organización necesita nuevas ideas para poder adaptarse y cambiar en respuesta a las nuevas condiciones del ambiente. A menudo la nueva organización que surge de una reorganización eficaz se parece a la antigua solamente en el nombre.

Etapa 5: disolución. Cuando una organización llega a la etapa de disolución, ya no se puede recuperar y el declive es irreversible. En ese punto, ha perdido el apoyo de sus partes interesadas y su acceso a los recursos escasea a medida que su reputación y mercados desaparecen. Si se han seleccionado nuevos líderes, probablemente carecen de los recursos organizacionales para instituir una reestructuración exitosa y desarrollar nuevas rutinas. La organización probablemente no tiene otra opción que deshacerse de los recursos restantes o liquidar sus activos y entrar en procedimientos de bancarrota. En cualquier caso, entra en la disolución, y la muerte organizacional es el resultado. Cuando ésta ocurre, la relación de las personas con la organización cambia. Se dan cuenta de que el fin está próximo y que su relación es solamente temporal. El anuncio de la muerte organizacional muestra a los

individuos que los esfuerzos para evitar el declive han fracasado y que otras acciones por parte de los participantes serán inútiles. Conforme inicia el proceso de disolución, la organización rompe su vínculo con las partes interesadas y transfiere sus recursos a otras organizaciones. Dentro de la organización, las ceremonias formales de cierre o despedida sirven como una manera de que los miembros corten sus lazos con la empresa y se enfoquen en sus nuevos papeles fuera de ella. La necesidad de administrar el declive organizacional es tan grande como la necesidad de administrar su crecimiento. De hecho, ambos procesos están estrechamente relacionados entre sí: los síntomas de declive a menudo señalan que se debe tomar una nueva dirección para permitir que la organización crezca exitosamente. Como han descubierto muchas grandes organizaciones, la solución a su problema puede ser disminuir el tamaño o recortar personal y enfocar sus recursos a una gama más estrecha de productos y mercados. Si la organización no puede adaptarse al entorno cambiante, generalmente se enfrenta a la muerte organizacional.

IMPLICACIONES GERENCIALES

DECLIVE ORGANIZACIONAL

1. Para prevenir el inicio del declive organizacional, *analice continuamente las estructuras de la organización* y señale las fuentes de inercia que pueden haber surgido a medida que ésta ha crecido y se ha diferenciado.
2. *Analice continuamente el ambiente* y el nicho o nichos que su organización ocupa para identificar los cambios en la cantidad o distribución de los recursos.
3. Reconozca que por ser parte de una organización puede ser difícil identificar los problemas internos o externos. Recorra a otros gerentes, miembros de la junta directiva y asesores externos para analizar la situación actual o etapa de declive de su organización.
4. Si es el fundador del negocio, recuerde siempre que tiene la obligación con las partes interesadas de maximizar las oportunidades de supervivencia y éxito de su organización. Esté preparado para hacerse a un lado y renunciar al control en caso de que se requiera un nuevo liderazgo.

Actividades prácticas: SEMANA 4

Felicidades, has llegado al final de la **primera unidad**: Introducción a las Organizaciones y el Diseño Organizacional, ahora tendrás claridad en la definición de organización y en sus conceptos relacionados. Así mismo, ya podrás identificar los *grupos de interés* de las organizaciones y *el ciclo de vida* de las mismas. Es así que para complementar la clase número cuatro es necesario que realices las siguientes actividades prácticas:

Lectura recomendada: Carlos Ghosn agita Nissan disponible en el libro de Teoría y Diseño Organizacional. Diseño y Cambio en las organizaciones de Gareth Jones, pág. 325.

The Body Shop llega a la edad adulta disponible en el libro de Teoría Organizacional. Diseño y Cambio en las organizaciones de Gareth Jones, pág. 329.

Autoevaluación Semana 4

1.- ¿Cuáles son las fuerzas del ambiente organizacional específico?

.....
.....
.....

2.- ¿Qué fuerzas influyen en la incertidumbre del entorno general?

.....
.....
.....

3.- Piense en una organización que usted conozca ¿Qué fuerzas económicas influye actualmente en sus operaciones? Y ¿Por qué?

.....
.....
.....

4.- ¿Cuáles son las etapas del ciclo de vida de las organizaciones?

.....
.....
.....

5.- Las organizaciones que llegan a la etapa de crecimiento organizacional ¿Pueden mantenerse en esa etapa de manera permanente?

- a. Verdadero
- b. Falso

5.- ¿Es lo mismo ganancia y rentabilidad? Sí, no ¿Por qué? Esplique:

.....
.....
.....

.....

6.- Entre las estrategias empresariales principales encontramos: Estrategias de bajos costos y la estrategia de diferenciación. ¿A qué se refiere cada una de ellas? Explique con un ejemplo de una empresa real:

.....

.....

.....

.....

Actividad evaluable: Organizaciones en las que usted confía

Para poner en práctica lo aprendido anote a continuación 6 organizaciones en las que confía de alguna manera en su vida cotidiana. Entre los ejemplos pueden estar restaurantes, tiendas de ropa o discos, una universidad, su familia, la oficina de correos, la compañía telefónica, una aerolínea, una pizzería que hace entregas a domicilio, su centro de trabajo, etc.

- a. En la primera columna enliste esas seis organizaciones.
- b. Luego, en la segunda columna, escoja otra organización a la que acudiría si no estuviera disponible la mencionada en la primera columna (competencia directa).
- c. En la tercera columna evalúe su grado de dependencia de las organizaciones de la primera columna como: alto, medio o bajo.
- d. En la cuarta columna, califique la certeza de que esa organización pueda satisfacer sus necesidades como: mucha, regular o poca.
- e. En la quinta columna identifique y describa brevemente las fuerzas del ambiente específico y ambiente general que les afectan actualmente.
- f. En la última columna, identifique en qué etapa del ciclo de vida de las organizaciones se encuentran cada una de las empresas, de acuerdo a los estudiado en la presente semana.
- g. Finalmente, realice una conclusión general del trabajo realizado, haciendo énfasis en los temas abordados durante la semana 3 y su importancia en el desarrollo de las organizaciones.

Organización	Organización de respaldo	Grado de dependencia	Grado de certidumbre	Fuerzas del entorno específico y general (Describa)	Etapa del ciclo de vida organizacional
1. Hillary Resort					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					

(La tabla la puede ubicar en una hoja horizontal para tener más espacio para sus respuestas)

Esta actividad se realizará en equipos colaborativos de 6 estudiantes por afinidad, para lo que se sugiere un análisis individual previo y luego la organización del trabajo grupal, el mismo que puede ser desarrollado en reuniones con videollamadas o chats por los medios disponibles para los integrantes del grupo (Whatsapp, messenger, etc).

Se presentará un informe por grupo, el mismo que deberá ser enviado al correo electrónico de la docente. No olviden adjuntar cuadro con el aporte de cada estudiante.

ESTUDIANTE	APORTE
Ruth	Realizó el análisis de la primera organización: Yasmín Pastel y aportó a las conclusiones generales...
María Fernanda	

Rúbrica de evaluación:

Criterios		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Puntos obtenidos
FORMA	Apariencia, organización, ortografía del informe de estudio de caso	2 puntos Las partes del documento se ajusta a cabalidad a la extensión solicitada. El informe está escrito sin faltas de ortografía, ni problemas de redacción.	1,5 puntos La mayor parte de elementos del documento se ajusta a la extensión solicitada. El informe presenta dificultades para leerse, tiene algunas faltas de ortografía o ciertos problemas de redacción.	1 punto En las partes del documento la extensión es considerablemente diferente a lo solicitado. El informe tiene presentación regular y/o notables faltas de ortografía y redacción.	0,5 puntos No considera la extensión solicitada para cada parte del documento. El informe tiene mala presentación y notables faltas de ortografía y redacción.	
	Análisis de la situación planteada	1,5 puntos Demuestra una comprensión profunda de las generalizaciones, conceptos y hechos que son propios del tema a revisar.	1 punto Muestra una comprensión completa y exacta de las generalizaciones, conceptos y hechos que son propios del tema a revisar.	0,5 puntos Presenta una comprensión incompleta de las generalizaciones, conceptos y hechos que son propios del tema a revisar.	0,25 puntos Manifiesta equivocaciones graves en las generalizaciones, conceptos y hechos que son propios del tema a revisar	
CONTENIDO	Relación y comparación de componentes del caso.	1,5 puntos Selecciona elementos adecuados que permiten comparar componentes del tema demostrando un pensamiento creativo y original.	1 punto Selecciona elementos que proporcionan un medio para poder comparar componentes del tema.	0,5 puntos Selecciona elementos que satisfacen los requerimientos básicos para la comparación de componentes del tema, pero éstos crean algunas dificultades para completar la tarea	0,25 puntos Selecciona elementos no adecuados para comparar los componentes del tema	
	Identificación de similitudes y diferencias entre casos	1,5 puntos Evalúa todas las similitudes y diferencias identificadas entre los del caso. Además, proporciona inferencias que no fueron requeridas explícitamente en la descripción de la tarea.	1 punto Evalúa las principales similitudes y diferencias entre las características del caso.	0,5 puntos Comete algunos errores significativos en la identificación de las principales similitudes y diferencias de las características del caso.	0,25 puntos Comete muchos errores significativos en la identificación de las principales similitudes y diferencias de las características del caso.	
FONDO	Coherencia	1,5 puntos El desarrollo de las ideas está organizado de forma clara, con argumentos apropiados, coherentes y totalmente acordes con lo que se plantea.	1 punto Ocasionalmente las ideas no tienen un orden (secuencia), pero sí son totalmente acordes con lo que se plantea.	0,5 puntos La mayoría de las ideas no tienen un orden lógico. Es difícil identificar la relación que existe entre las ideas.	0,25 puntos No se observa un orden lógico.	
	Conclusiones (claridad de la presentación)	2 puntos Las conclusiones del caso son fáciles de leer. Las ideas se presentan en un lenguaje claro y se vinculan con el contenido del trabajo y el uso de términos de la profesión.	1,5 puntos Existen algunas dificultades para leer las conclusiones del estudio de caso. No todas las ideas se presentan de manera clara o sencilla y usando términos de la profesión.	1 punto Se encuentran varias ambigüedades en el estudio de caso. La mayoría de las ideas en las conclusiones no son claras y no utilizar adecuadamente el lenguaje de la profesión.	0,5 puntos El lenguaje no es claro o no se vincula de forma adecuada con el contenido del trabajo y el uso de términos de la profesión.	
PUNTAJE TOTAL						

¡Les deseo éxitos en el desarrollo de la tarea, estoy segura que realizarán un buen trabajo!

Bibliografía

- Daft, R. L. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional* (Décima Edición ed.). México D.F., México: CENAGE Learning. Recuperado el 10 de abril de 2020, de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>
- Jones, G. R. (2008). *Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones* (Quinta ed.). México: Pearson Education. Recuperado el 10 de abril de 2020, de <https://luisvaldiviesomerino.files.wordpress.com/2016/08/teoria-organizacional-5ta-ed-jones-1.pdf>

UNIDAD 2: Estructura y diseño organizacional

¿Qué vamos a aprender?

Analiza y clasifica los escenarios y nuevos desafíos del entorno para crear estructuras organizacionales de alto desempeño.

Semana 5: Procesos de diseño con Tecnología Organizacional y Alternativas del diseño organizacional.

Orientaciones:



Durante la quinta semana usted conocerá los procesos de diseño con Tecnología Organizacional y Alternativas del diseño organizacional, por lo que se recomienda:

1. Revisar las clases subidas en el aula virtual y el material de lectura básica recomendado, así como los enlaces compartidos por el docente que le ayudarán a profundizar en algunos aspectos.
2. Recuerde responder a las preguntas de revisión que aparecen a lo largo de la guía de estudio, estas preguntas no deben ser enviadas, pero son importantes para la comprensión de los temas abordados y en algunos casos serán debatidas en los chats virtuales creados por el docente.
3. Regrese al texto y busque la respuesta a las preguntas que no haya podido responder. Recuerde que es importante que sus dudas queden aclaradas y para ello debe volver al texto las veces que sean necesarias.
4. Al llegar al final de cada semana realice la actividad evaluable en caso de que este planificada, la misma que contribuirá a su nota final.

Planificación del recurso

Tiempo estimado	Aporta a la calificación del curso
De 3 a 4 horas	Si/Producción (Práctica y experimentación de aprendizajes)

Estructura organizacional

Existen tres componentes clave en la definición de la *estructura organizacional*:

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de *niveles en la jerarquía* y el *tramo de control* de los gerentes y supervisores.
2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.

3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar *la comunicación, la coordinación y la integración* efectivas de los esfuerzos entre departamentos.

Estos tres elementos de estructura pertenecen a los *aspectos vertical y horizontal de la organización*. **Por ejemplo**, los primeros dos elementos son el marco estructural, que es la jerarquía vertical. El tercer elemento pertenece al esquema de interacciones entre los empleados de la organización. **Una estructura ideal alienta a los empleados para que proporcionen información horizontal y coordinación donde y cuando sea necesario.**

La estructura organizacional se refleja en el organigrama. No se puede ver la estructura interna de una organización como pudiera verse en la manufactura de herramientas, las oficinas o los productos. Aun cuando pudiéramos ver empleados dedicados a sus responsabilidades, a realizar diferentes tareas y trabajar en distintas ubicaciones, la única forma en que, de hecho, se ve la estructura en la que está implícita toda esta actividad es por medio de un organigrama.

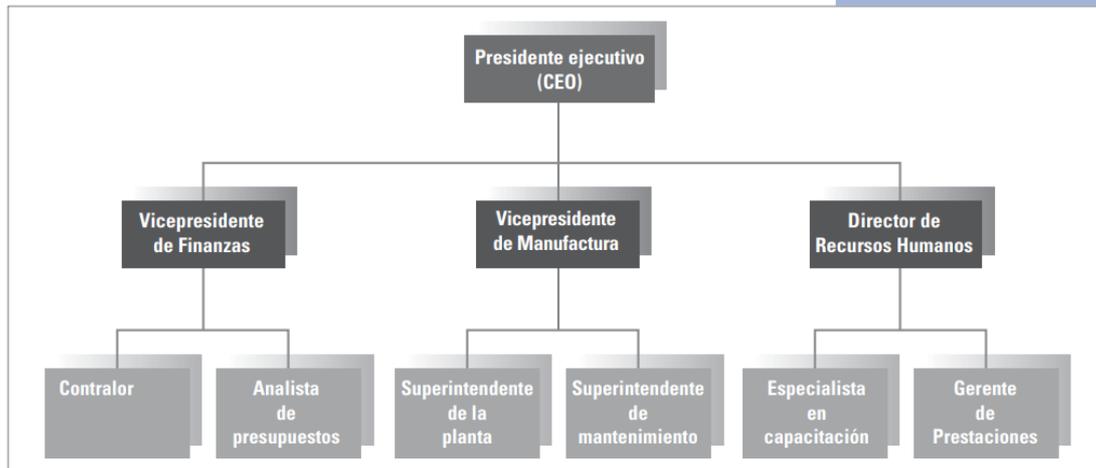
El *organigrama* es la representación visual de un conjunto completo de actividades implícitas y procesos en una organización. En la figura 3.1 se muestra un organigrama simple de una organización tradicional. El organigrama puede ser bastante útil para entender cómo funciona una empresa. Muestra las diversas partes de una organización, su interrelación y la manera en que cada posición y departamento encaja en el todo.

El concepto de un organigrama, en el que se muestra la existencia de los puestos, cómo se agrupan y quién informa a quién, tiene siglos. **Por ejemplo**, en las iglesias del medioevo en España se pueden encontrar diagramas que describen la jerarquía de la iglesia de aquella época. Sin embargo, el uso del organigrama para las empresas parte principalmente de la Revolución Industrial. En la unidad 3 del sílabo abordaremos de manera completa el diseño de los organigramas.

Conforme el trabajo se tornó cada vez más complejo y se requerían mayores cantidades de trabajadores para realizarlo, hubo una apremiante necesidad de desarrollar formas para el manejo y el control de las organizaciones. Un ejemplo de ello es el crecimiento del servicio ferroviario. Luego de un choque de dos trenes de pasajeros en Massachusetts en 1841, el público exigió un mejor control de las operaciones. El resultado fue que el consejo de administración de Western Railroad definió “las responsabilidades definitivas para cada etapa del negocio de la empresa, trazando líneas sólidas de autoridad y mando para la administración, mantenimiento y operación del ferrocarril”.

El tipo de estructura organizacional originado a raíz de estos esfuerzos a finales del siglo XIX y principios del XX fue en la que se colocó al presidente en la parte superior y los demás puestos se acomodaron en niveles en forma descendente, como se muestra en la figura 3.1.

FIGURA 3.1
Ejemplo de organigrama



Los puestos superiores son los que idean y toman las decisiones y los empleados, organizados en diferentes departamentos funcionales, llevan a cabo el trabajo físico. Esta estructura fue bastante efectiva y durante la mayor parte del siglo XX se arraigó en organizaciones comerciales, sin fines de lucro y militares. Sin embargo, este tipo de estructura vertical no siempre es efectivo, sobre todo en entornos que cambian rápidamente. Con los años, las organizaciones desarrollaron otros diseños estructurales, muchos de ellos con el objetivo de aumentar la coordinación horizontal y comunicación y estimular la adaptación a cambios externos.



Portafolios. Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Desarrollar organigramas que describan responsabilidades de trabajo, relaciones de subordinación y el agrupamiento de individuos en departamentos. Proporcionar suficiente documentación de modo que todas las personas en la organización sepan a quién informar y cómo encajan en el panorama total de la organización.

LECTURA RECOMENDADA:

El “BookMark” del libro *Teoría y Diseño Organizacional* de Richard Daft indica que los nuevos planteamientos para la organización y administración de personas son fundamentales para que las empresas obtengan ventajas competitivas duraderas en el siglo XXI, te invitamos a leerlo, pág. 92

Bibliografía:

Daft, R. L. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional* (Décima Edición ed.). México D.F., México: CENAGE Learning. Recuperado el 10 de abril de 2020, de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>

Perspectiva del manejo de la información en la estructura

La organización debe estar diseñada de tal modo que proporcione el flujo de información *vertical* y *horizontal* necesario para alcanzar las metas generales de la organización. Si la estructura no encaja en los requerimientos de información de la organización, las personas reciben muy poca información o dedican tiempo a procesar la que no es vital para sus tareas, reduciendo así la efectividad. Sin embargo, hay una tensión inherente entre los mecanismos vertical y horizontal de una organización. Mientras los vínculos verticales están diseñados principalmente para el control, los horizontales están diseñados para la coordinación y colaboración, que por lo general significa reducir el control.



Las organizaciones pueden elegir orientarse hacia una organización tradicional diseñada para la eficiencia, que hace énfasis en la comunicación y el control vertical o hacia una organización contemporánea que aprende, enfocada en la comunicación y la coordinación horizontal. En la figura 3.2 se comparan organizaciones diseñadas para la *eficiencia* con aquellas diseñadas para el aprendizaje y la adaptación.

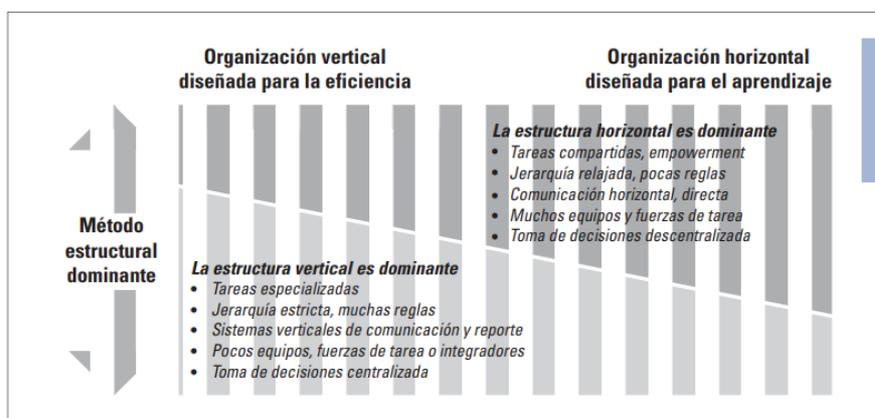


FIGURA 3.2

La relación del diseño organizacional para la eficiencia en comparación con los resultados de aprendizaje

El énfasis en la eficiencia y el control se asocia con tareas especializadas, una jerarquía de autoridad, reglas y reglamentos, sistemas de información formales, pocos equipos o fuerzas de tarea y la toma de **decisiones centralizada**, que significa que los problemas y decisiones se canalizan a niveles superiores de la jerarquía para su solución. El énfasis en el aprendizaje y la adaptación se asocia con tareas compartidas, una jerarquía relajada, pocas reglas, comunicación directa, muchos equipos y grupos de trabajo y toma de decisiones informal y descentralizada. La toma de **decisiones descentralizada** significa que la autoridad de la toma de decisiones se delega a los niveles organizacionales más bajos.

Puede ser que las organizaciones experimenten a fin de encontrar el nivel correcto de centralización o descentralización para satisfacer sus necesidades. **Por ejemplo**, en un estudio de William Ouchi se observó que tres distritos escolares grandes que cambiaron a una estructura descentralizada más flexible dieron a los directores de las escuelas mayor autonomía, responsabilidad y control sobre los recursos, se desempeñaron mejor y con más eficiencia que los distritos grandes sumamente centralizados.

Los altos directivos de New York City Transit están descentralizando el sistema de transporten subterráneo a fin de permitir que los gerentes de líneas individuales del transporte subterráneo tomen casi todas las decisiones de lo que ocurre en las vías, en los vagones y en las estaciones. La descentralización ayuda a que New York City Transit responda más rápida y de forma más directa a las quejas de los clientes y otros problemas. Antes, una solicitud para reparar una fuga que causaba condiciones resbaladizas en una estación podía tardar años debido a lo lento de la toma de decisiones del sistema centralizado.

Por otro lado, a veces algunas empresas descentralizadas grandes tienen que construir sistemas de comunicación y control más centralizados para mantener el funcionamiento eficiente de estas enormes corporaciones globales. Considere las decisiones estructurales que ayudaron a que Lewis Campbell, presidente, reviviera Textron Inc., un conglomerado industrial de 12 000 millones de dólares con oficinas corporativas en Providence, Rhode Island.



EN LA PRÁCTICA

Textron Inc.

Lewis Campbell, presidente de Textron, era un creyente confirmado de la descentralización pero, en 2001, estudió la situación de la empresa y sabía que debían hacerse cambios. “Estábamos a la deriva”, dice Campbell. “Estábamos haciendo todo lo que solíamos hacer, pero no teníamos resultados.” Un cambio económico desfavorable, combinado con una baja pronunciada en los mercados industrial y de la aviación, de los que se obtenía la mayor parte de las utilidades, colocó a Textron en caída libre. En un periodo de dos años, las utilidades disminuyeron 75%.

Para lograr que la empresa operara a su eficiencia máxima, se requirieron ciertos cambios drásticos. En ese entonces, muchas unidades de negocio de Textron operaban de modo autónomo, cada unidad manejaba sus funciones administrativas y los gerentes tomaban decisiones enfocadas en alcanzar las metas de sus divisiones. Muchos gerentes de división ni siquiera sabían qué hacían las demás unidades de la empresa. En la junta anual de administración, Campbell estableció que las diversas unidades debían cooperar y compartir recursos. El nuevo enfoque sería sobre la forma en que la empresa se desempeñaría como un todo y los bonos se asociaron al desempeño a nivel empresa en vez de divisional. Para mejorar la eficiencia, se redujeron más de 1 500 sistemas de nómina a sólo tres, numerosos planes de atención médica en las diversas divisiones se redujeron a uno y más de cien centros de datos se consolidaron en unos cuantos. Algunos gerentes, acostumbrados a tomar decisiones individualmente, perdieron cierta autonomía, pues las decisiones a nivel empresa, como el programa de mejora de la calidad Six Sigma, se centralizaron en las oficinas corporativas y se implementaron desde los niveles altos hacia abajo.

Al llevar a Textron desde sus raíces como organización descentralizada a una posición con una visión única y toma de decisiones más centralizadas no la condujo al éxito de la noche a la mañana, pero pronto empezaron a acumularse las eficiencias. En pocos años, la salud económica de Textron mejoró significativamente y Campbell fue aclamado como un artista de calidad.¹⁰ ■

No fue fácil centralizar una empresa que durante toda su existencia se había desarrollado en la descentralización, pero Campbell lo consideró necesario ante la situación imperante en la empresa.

Recuerda: Los gerentes siempre buscan la mejor combinación de control vertical y colaboración horizontal, centralización y descentralización, para su situación particular.

Compartir información de forma vertical

El diseño organizacional debe facilitar entre los empleados y departamentos la comunicación que es necesaria para lograr la tarea general de la organización. Los gerentes crean *vínculos de información* para facilitar la comunicación y coordinación entre los elementos organizacionales.

Los vínculos verticales se utilizan para coordinar las actividades entre los niveles altos y bajos de una organización y están diseñados principalmente para el control de la organización.

Los empleados de niveles más bajos deben realizar las actividades conforme a las metas del nivel alto y los altos directivos deben estar informados sobre las actividades y logros de los niveles más bajos. Las organizaciones pueden emplear cualquier instrumento estructural de una variedad a fin de lograr el vínculo vertical, como referencia jerárquica, reglas, planes y sistemas formales de información administrativa.

Referencia jerárquica. El primer instrumento vertical es la *jerarquía*, o *cadena de mando*, representado en la figura 3.1 con *líneas verticales*. Si surge un problema que los empleados no saben cómo resolver, se puede referir al siguiente nivel de la jerarquía. Una vez solucionado el problema, la respuesta se transmite a los niveles más bajos. Las líneas del organigrama actúan como canales de comunicación.

Reglas y planes. El siguiente instrumento de vínculo es el uso de reglas y planes. Se puede establecer una regla o procedimiento dependiendo de la repetición de los problemas y decisiones de modo *que los empleados sepan cómo responder sin comunicarse directamente con su gerente*. Las reglas y los procedimientos ofrecen una fuente de información estándar que permite a los empleados estar coordinados sin que, de hecho, haya una comunicación respecto a cada tarea. **Por ejemplo**, en Gamesa, una compañía de galletas de PepsiCo en México, los gerentes informan cuidadosamente a los trabajadores de producción sobre las metas, los procesos y los procedimientos de modo que ellos hagan la mayor parte del trabajo



por mantener el proceso de producción uniforme y permitir que las plantas operen con menos gerentes.

Los planes también proporcionan información constante para los empleados. El plan utilizado con mayor frecuencia es el *presupuesto*. Con planes de presupuesto cuidadosamente diseñados y comunicados, se puede dejar solos a los empleados de niveles más bajos para que desempeñen las actividades dentro de la *asignación de sus recursos*.

Investigue otros planes que se utilizan para en las organizaciones:

.....

.....

.....

Sistemas de información vertical. Un sistema de información vertical es otra estrategia para aumentar la capacidad vertical de información. Los sistemas de información vertical incluyen los informes periódicos, información escrita y comunicaciones por computadora distribuidos a los gerentes. Los *sistemas de información* hacen que la comunicación a través de la jerarquía sea más eficiente. En el mundo de escándalos financieros y problemas éticos corporativos de

la actualidad, muchos altos directivos están considerando fortalecer los vínculos de la organización para información y control vertical. El otro aspecto importante en la organización es ofrecer vínculos horizontales adecuados para la coordinación y la colaboración.

Compartir información de forma horizontal

La comunicación horizontal supera los obstáculos entre departamentos y ofrece oportunidades de coordinación entre los empleados, a fin de lograr la unidad de esfuerzos y objetivos organizacionales. El **vínculo horizontal** se refiere a la *comunicación y coordinación horizontal* entre departamentos organizacionales. Su importancia se articula con los comentarios que hizo Lee Iacocca cuando en la década de 1980 asumió el mando de Chrysler Corporation:



Lo que encontré en Chrysler es que había treinta y cinco vicepresidentes, cada uno con su propio terreno... por ejemplo, no podía creer que la persona a cargo de los departamentos de ingeniería no estaba en constante contacto con su contraparte de manufactura. Pero así era. Todos trabajaban por su

*lado. Eché un vistazo al sistema y casi vomito. En ese momento me di cuenta de que estaba en un serio problema... Parecía que nadie en Chrysler entendía que **es absolutamente fundamental la interacción entre las diferentes funciones de una empresa**. Quienes trabajan en ingeniería y en manufactura casi tienen que dormir juntos. ¡Pero éstos ni siquiera se coqueteaban!*



Durante su mandato en Chrysler, Iacocca llevó la coordinación horizontal a un nivel más alto. Todos los que trabajaban en el proyecto de un vehículo específico: diseñadores, ingenieros y empleados de manufactura, así como representantes de marketing, finanzas, compras e incluso proveedores externos, trabajaron en conjunto en

un solo piso a fin de poder comunicarse fácilmente.

Lido Anthony Iacocca, más conocido como Lee Iacocca, fue una de las personas más representativas de la industria del automóvil de finales del siglo XX y principios del siglo XXI. Iacocca fue el responsable de la creación en los años 1960 para la Ford Motor Company del Ford Mustang, del Ford Pinto, mientras estuvo con la Ford y más tarde revivió la Chrysler Corporation como su CEO durante los años 1980.

Muchas veces no se trazan los mecanismos de los vínculos horizontales en un organigrama, pero aun así son una parte vital de la estructura organizacional. Los siguientes *instrumentos*

son alternativas estructurales que pueden mejorar la *coordinación horizontal* y el *flujo de la información*. Cada instrumento permite que las personas intercambien información.

- a. Sistemas de información
- b. Contacto directo
- c. Fuerzas de tarea
- d. Integrador de tiempo completo
- e. Equipos

Sistemas de información. Un método significativo para ofrecer un vínculo horizontal en las organizaciones de la actualidad es el uso de *sistemas de información transfuncionales*. Los sistemas de información computarizada permiten a los gerentes y a los trabajadores de línea a través de la organización un intercambio de información rutinario acerca de problemas, oportunidades, actividades o decisiones. **Por ejemplo, Siemens** utiliza un sistema de información a lo ancho de la organización que permite a los 450 000 empleados en el mundo compartir conocimientos y colaborar en proyectos para ofrecer mejores soluciones a los clientes. Hace poco, la división de información y comunicaciones colaboró con la división médica para el desarrollo de productos nuevos para el mercado de cuidado de la salud.



Asimismo, algunas organizaciones motivan a los empleados para que utilicen los sistemas de información de la empresa para construir relaciones en la organización, cuyo objetivo sea respaldar y mejorar la coordinación horizontal continua entre proyectos y límites geográficos. CARE International, una de las organizaciones de caridad privadas más grandes del mundo, mejoró su base de datos para facilitar que las personas con intereses, inquietudes o necesidades congruentes se encontraran entre sí. Cada persona en la base de datos tiene registrado: responsabilidades anteriores y actuales, experiencia, habilidades de idiomas, conocimientos de otros países, experiencias en emergencias, aptitudes y competencias e

intereses externos. La base de datos facilita que las personas que trabajan más allá de las fronteras se busquen, compartan ideas e información y construyan conexiones horizontales duraderas.

Entonces ¿qué es un Sistema de Información Empresarial?

.....

.....

.....

.....

.....



Contacto directo. Un nivel superior del vínculo horizontal es el contacto directo entre gerentes o empleados afectados por un problema. Una forma de promover el contacto directo es crear un *rol de enlace*. Una persona de enlace se localiza en un departamento, pero tiene la responsabilidad de comunicar y lograr la coordinación con otro departamento. Con frecuencia existen roles de enlace entre los departamentos de ingeniería y manufactura, porque ingeniería debe desarrollar y someter a prueba los productos para ajustarse a las limitaciones de la planta de manufactura. Las empresas también implementan otras formas de contacto directo. En **Johnson & Johnson**, los altos directivos establecieron un comité compuesto por gerentes de investigación y desarrollo (IyD) y de ventas y marketing. El contacto directo entre los gerentes de estos dos departamentos permite que la empresa establezca prioridades para buscar y comercializar nuevos fármacos. El presidente de **J & J** también creó un nuevo puesto para supervisar a IyD, con la responsabilidad expresa de aumentar la coordinación con los ejecutivos de ventas y marketing.

Johnson & Johnson

MEDICAL DEVICES COMPANIES

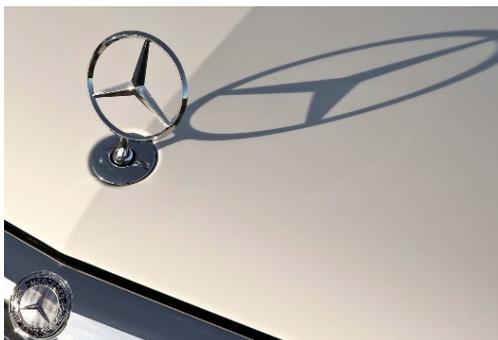
Fuerzas de tarea. Los *roles* de enlace por lo general sólo vinculan dos departamentos. Cuando la vinculación implica varios departamentos, se requiere un aparato más complejo, como fuerzas de tarea. **Una fuerza de tarea es un comité temporal compuesto por representantes de cada unidad organizacional afectada por un problema.** Cada miembro representa el interés de un departamento o división y puede transmitir la información de la junta al departamento. Las fuerzas de tarea son un instrumento de vinculación horizontal efectivo para aspectos temporales. *Solucionan problemas mediante la coordinación horizontal directa y reducen la carga de información en la jerarquía vertical.* Por lo general, se desintegra una vez concluida la tarea. Las organizaciones tienen fuerzas de tarea para todo, desde organizar el día de campo anual de la empresa hasta dar solución a problemas de manufactura caros y complejos.

Como estudiante de la Facultad de Ciencias Administrativas, en su curso ¿Para qué actividades pueden utilizar una *fuerza de tarea* en el presente ciclo?

.....

.....

.....



Un **ejemplo** de ello es el Comité Ejecutivo Automotriz que estableció Jürgen Schremp, cuando era presidente de **DaimlerChrysler** (ahora Daimler AG). Esta fuerza de tarea se creó específicamente para encontrar cómo aumentar la cooperación y compartir los componentes entre **Mercedes**, Chrysler (que después pasó a ser propiedad de Daimler) y Mitsubishi (de quien DaimlerChrysler tiene 37% de sus acciones).

La fuerza de tarea empezó con un mapa de carreteras del producto en el que se presentan los vehículos Mercedes, Chrysler, Dodge, Jeep y Mitsubishi a ser lanzados al mercado en un periodo de diez años, junto con un análisis de los componentes que se utilizarían, de modo que los miembros de la fuerza de tarea pudieran identificar superposiciones y encontrar formas de compartir partes y reducir el tiempo y los costos.



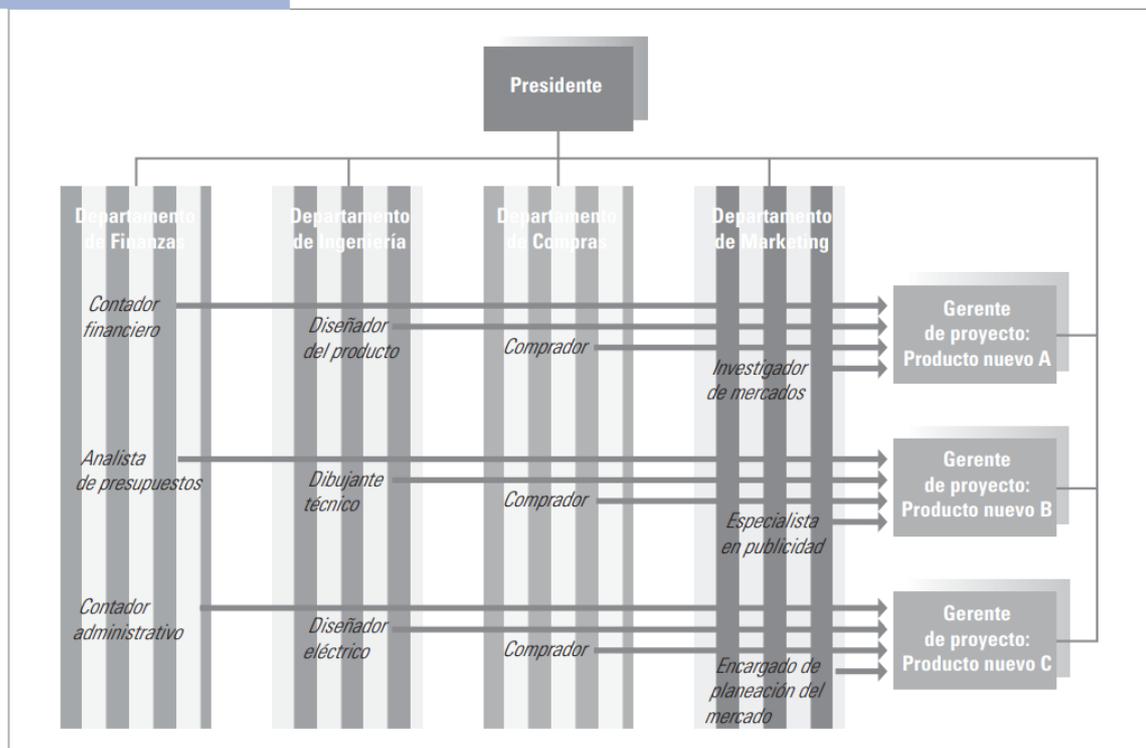
Integrador de tiempo completo. Un instrumento de vinculación horizontal más sólido es crear un **puesto de tiempo completo** o departamento únicamente para efectos de *coordinación*. Un integrador de tiempo completo con frecuencia tiene un puesto como gerente de producto, gerente de proyecto, gerente de programa o gerente de marca. Ella o él no se encuentran en los departamentos y tiene la responsabilidad de coordinar varios departamentos. **Por ejemplo**, el gerente de marca de **Planters Peanuts** coordina las ventas, distribución y publicidad de ese producto.



El integrador también puede tener la responsabilidad de un proyecto de innovación o cambios, como coordinar diseño, financiamiento y marketing de un producto nuevo. En la figura 3.3 se presenta el organigrama con la ubicación de los gerentes de proyecto para el desarrollo de un producto nuevo.

FIGURA 3.3

Ubicación del gerente de proyecto en la estructura



Los gerentes de proyecto aparecen a un lado para indicar su separación de otros departamentos. Las flechas indican a los miembros de proyecto asignados al desarrollo de un

producto nuevo. **Por ejemplo**, el producto nuevo A tiene asignado un contador financiero que lleva un seguimiento de los costos y presupuestos. El miembro de ingeniería ofrece asesoría de diseño y los miembros de compras y manufactura representan sus áreas. El gerente de proyecto es responsable del proyecto completo y supervisa que el producto nuevo se complete oportunamente, se introduzca en el mercado y alcance otras metas del proyecto. Las líneas horizontales de la figura 3.3 muestran que los gerentes de proyecto no tienen autoridad formal sobre los miembros del equipo con respecto a los aumentos de sueldo, contratación o despidos. La autoridad formal es de los gerentes de los departamentos funcionales con autoridad formal sobre los subordinados. **Los integradores requieren excelentes habilidades para el trato a las personas. En la mayoría de las empresas, los integradores tienen mucha responsabilidad, pero poca autoridad.** Abarcan el límite entre departamentos y deben tener la capacidad de conjuntar a las personas, mantener su confianza, enfrentar los problemas y solucionar los conflictos y disputas en el interés de la organización.

Equipos. Los equipos de proyecto suelen *ser el mecanismo de vinculación horizontal más fuerte. Los equipos son fuerzas de tarea permanentes*, y con frecuencia se utilizan en conjunto con un integrador de tiempo completo. Muchas veces, cuando las actividades entre departamentos requieren una coordinación sólida durante un periodo más largo, la solución es un **equipo transfuncional**.



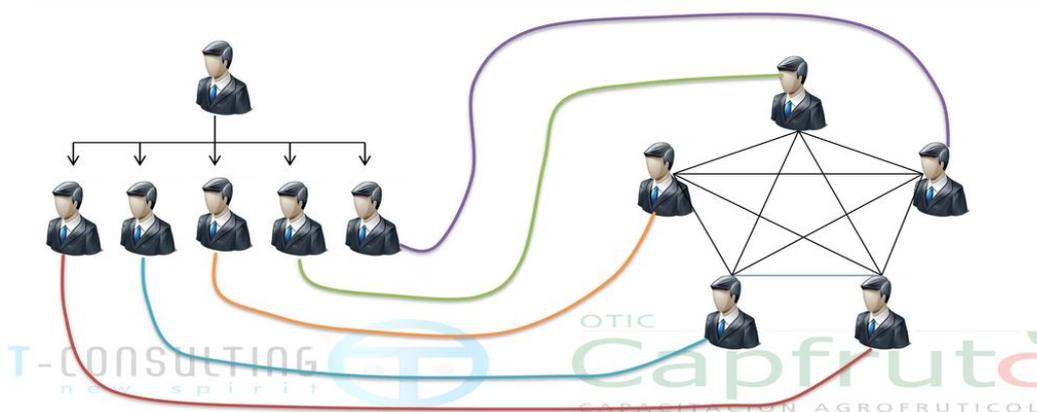
Se pueden utilizar **equipos de proyecto especiales** cuando las organizaciones tienen un proyecto a gran escala, una innovación importante o una nueva línea de productos. Un ejemplo adecuado de un equipo de proyecto especial es Healthwise, una organización sin

finés de lucro que trabaja con muchas organizaciones de cuidados de la salud y sitios en línea sobre la salud, como WebMD. La empresa conjuntó un equipo especial de proyecto conformado por médicos, otros especialistas de la salud, autores y técnicos para crear una nueva línea de productos llamada HealthMastery Campaigns. HealthMastery es una serie de programas que envía a los consumidores información, encuestas y recordatorios por correo electrónico sobre temas como asma, problemas de espalda o dejar de fumar, que encajan con la meta de la empresa de ofrecer información para ayudar a que los consumidores tomen decisiones informadas sobre el cuidado de la salud.

El Grupo de Productos Médicos de **Hewlett-Packard** utiliza *equipos transfuncionales virtuales*, conformados por miembros de varios países, para desarrollar y comercializar servicios y productos médicos como sistemas de electrocardiografía, tecnologías de ecografía y sistemas de monitoreo de pacientes. Un equipo virtual está formado por miembros organizacional y geográficamente dispersos, vinculados principalmente a través de tecnologías avanzadas de comunicaciones e información. Los miembros con frecuencia utilizan internet y software colaborativo para trabajar en conjunto, en vez de reunirse personalmente.

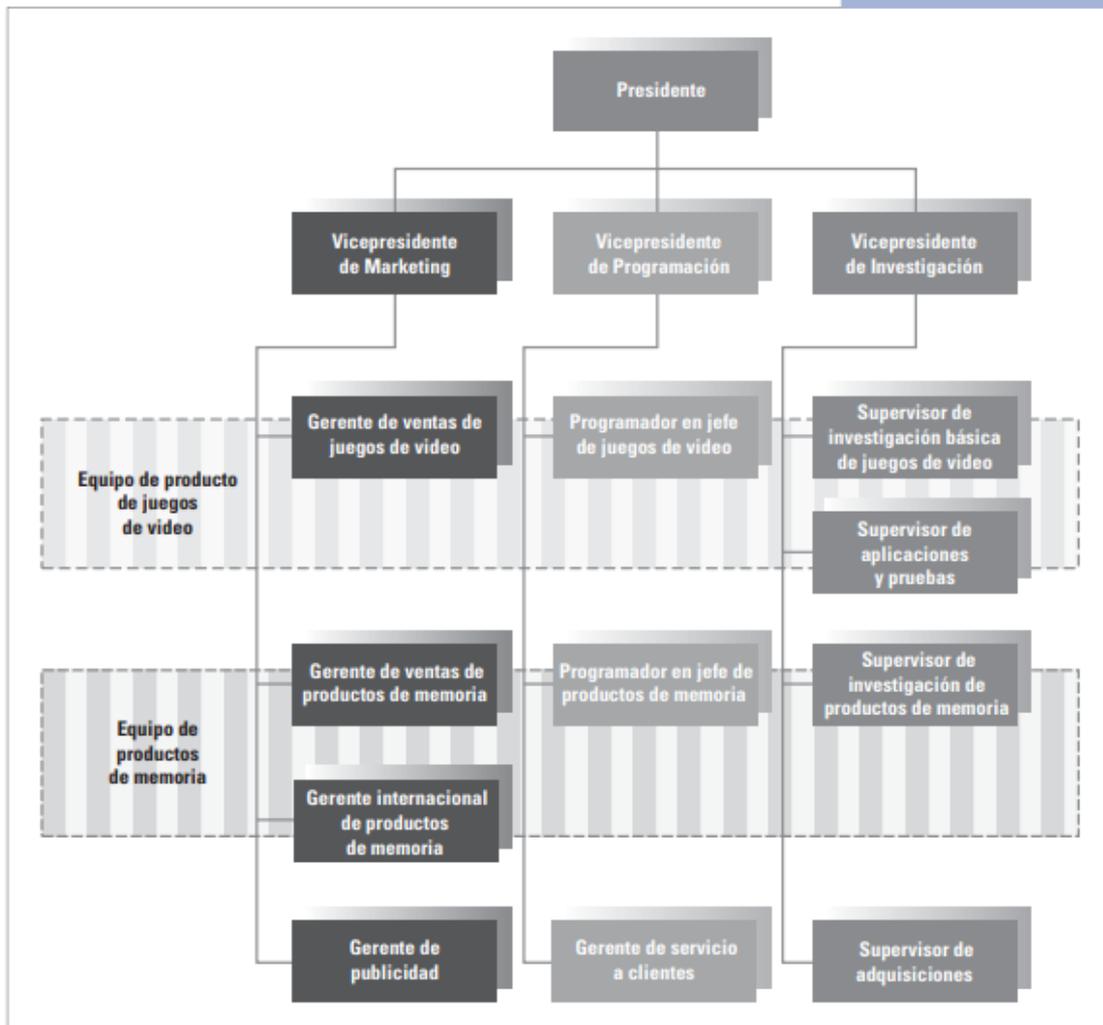
EQUIPOS TRANSFUNCIONALES

Empleados del **mismo nivel jerárquico** provenientes de áreas de trabajo distintas y que se reúnen para llevar a cabo una tarea



Por ejemplo, los equipos virtuales de IBM colaboran principalmente a través de los sitios web en forma interna utilizando la tecnología wiki. En la figura 3.4 se ilustra cómo los equipos ofrecen una coordinación horizontal sólida.

FIGURA 3.4
Equipos utilizados para la coordinación horizontal en Wizard Software Company



Wizard Software Company desarrolla y comercializa software para varias aplicaciones, desde juegos de video hasta servicios financieros. Wizard utiliza equipos para coordinar cada línea de productos a través de los departamentos de investigación, programación y marketing, como se muestra con las líneas discontinuas y las áreas sombreadas en la figura. Los miembros de cada equipo se reúnen al iniciar el día, según sea necesario, para solucionar los problemas respecto a las necesidades de los clientes, las órdenes atrasadas, los cambios de programación, los conflictos de planeación y cualquier otro problema con la línea de productos.

En la figura 3.5 se presenta un resumen de los mecanismos para lograr los vínculos horizontales. Estos instrumentos representan alternativas que pueden elegir los gerentes para aumentar la coordinación horizontal en cualquier organización. Los instrumentos de niveles más altos ofrecen mayor capacidad de información horizontal, aunque el costo para la organización en términos de tiempo y recursos humanos es mayor. Si la comunicación

horizontal es insuficiente, los departamentos se encontrarán fuera de sincronía y no contribuirán a las metas generales de la organización. Cuando la cantidad de coordinación horizontal necesaria es alta, los gerentes deben elegir los mecanismos de nivel más alto.

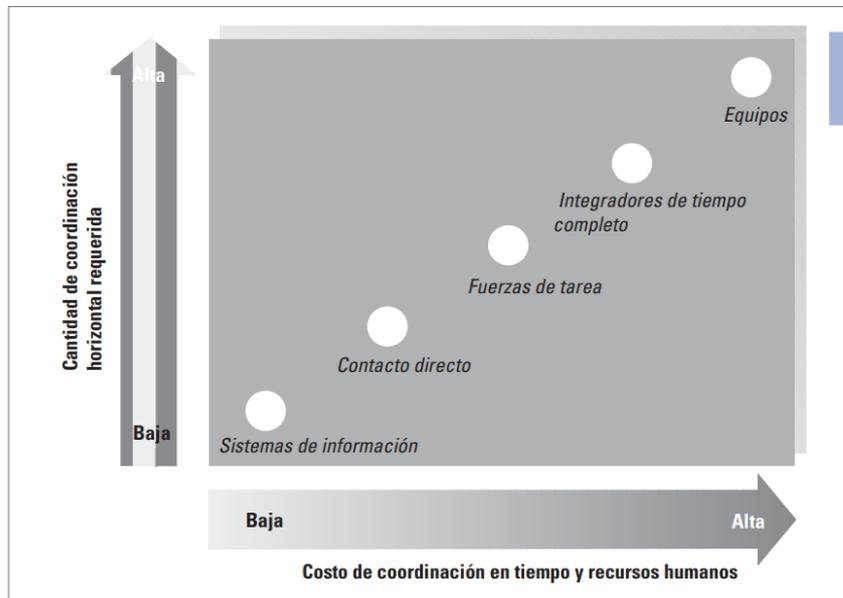


FIGURA 3.5
Escala de mecanismos para la vinculación y la coordinación horizontal

Alternativas de diseño organizacional

El diseño general de la estructura organizacional indica tres cosas: **actividades de trabajo requeridas, relaciones de subordinación y agrupamiento departamental.**

Actividades de trabajo requeridas. Los departamentos se crean para realizar tareas que se consideran estratégicamente importantes para la empresa. **Por ejemplo,** en una empresa manufacturera común, las actividades de trabajo caen en un rango de funciones que ayudan a que la organización cumpla sus metas, como la contratación y capacitación de empleados por parte del departamento de recursos humanos, la adquisición de suministros y materias primas por parte de un departamento de compras, un departamento de producción que fabrica productos, un departamento de ventas que vende productos, etc.

Conforme las organizaciones son más grandes y complejas, los gerentes se dan cuenta que deben llevarse a cabo más funciones. Las organizaciones definen los puestos, departamentos o divisiones nuevos como una forma de lograr nuevas tareas que la organización considera valiosas. Un ejemplo interesante es la Armada de Estados Unidos, la cual creó una pequeña unidad aérea de vigilancia en Irak. La nueva unidad debía concentrarse en detectar y detener insurgentes que sembraban bombas en las carreteras. Antes, la Armada dependía totalmente de la vigilancia aérea de la Fuerza Aérea, pero dichos recursos eran limitados y debían ser asignados a las oficinas superiores. La nueva unidad aérea de la Armada es para los comandantes de turno en el campo y encaja con la meta de la Armada de responder mejor a

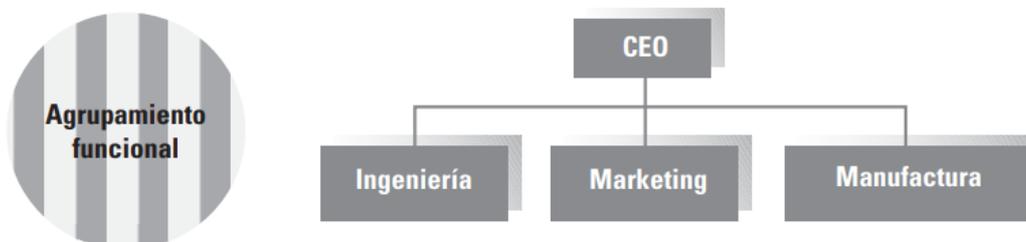
las necesidades de las unidades de combate más pequeñas en conflicto directo con los adversarios.

Relaciones de subordinación. Una vez definidos los departamentos y las actividades de trabajo requeridas, la siguiente pregunta es cómo deben conjuntarse estas actividades y departamentos en la jerarquía organizacional. La relación de subordinación, en muchas ocasiones denominada *cadena de mando*, se representa en un organigrama con líneas verticales. La cadena de mando debe ser una línea de autoridad ininterrumpida que vincula a las personas de una organización y muestra a quién se le reporta. En una organización grande como General Electric, Bank of America o Microsoft, podrían necesitarse 100 o más organigramas para identificar las relaciones de subordinación entre los miles de empleados. La definición de los departamentos y el esquema de las relaciones de subordinación definen la forma en que los empleados se agrupan en departamentos.

Opciones de agrupamiento departamental. En la figura 3.6 se presentan las opciones de agrupamiento departamental, como el agrupamiento funcional, agrupamiento divisional, agrupamiento multifocal, agrupamiento horizontal y agrupamiento de red virtual.

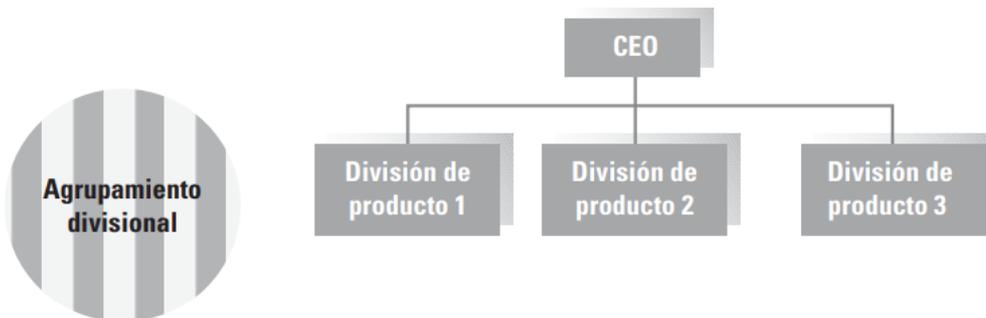
El **agrupamiento departamental** afecta a los empleados porque comparten un supervisor y recursos en común, tienen la responsabilidad conjunta del desempeño y tienden a identificarse y colaborar entre sí.

El **agrupamiento funcional** congrega empleados que desempeñan funciones o procesos de trabajo o que aportan conocimientos y habilidades semejantes. **Por ejemplo**, todas las personas de marketing trabajan juntas para el mismo supervisor, como ocurre con los empleados de manufactura, el personal de recursos humanos y los ingenieros. Para una empresa de internet, las personas asociadas que dan mantenimiento al sitio web podrían estar agrupadas en un departamento. En una empresa de investigación científica, los químicos forman parte de un departamento diferente a los biólogos, ya que representan distintas disciplinas.

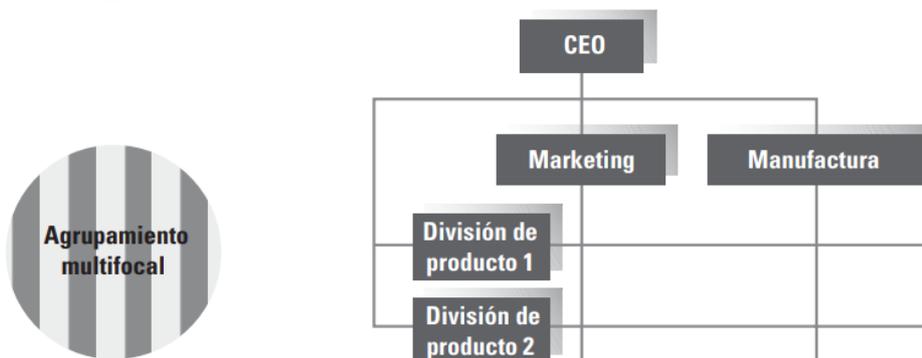


El **agrupamiento divisional** son personas organizadas con base en lo que produce la organización. Las personas requeridas para producir pasta dental, que incluyen personal de marketing, manufactura y ventas, quedan agrupadas bajo un ejecutivo. En corporaciones muy

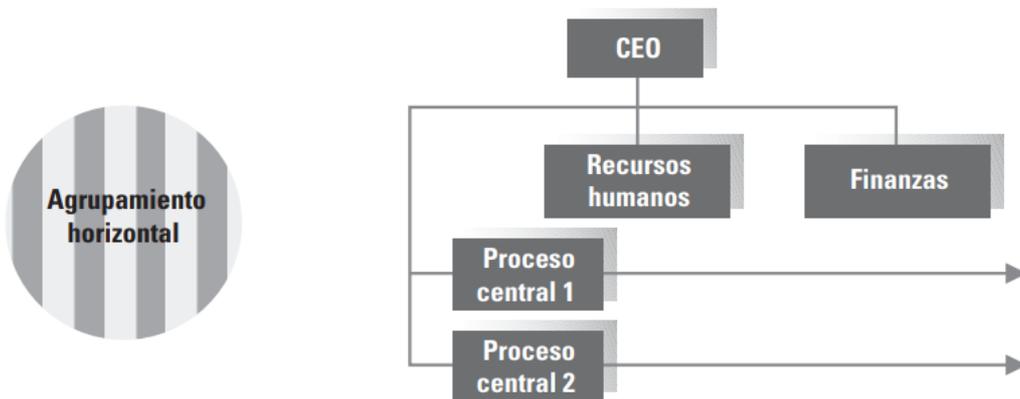
grandes, como Time Warner Corporation, algunas líneas de productos o servicios pueden representar negocios independientes, como Warner Brothers Entertainment (películas y videos), Time Inc. (editora de revistas como Sports Illustrated, Time y People) y AOL (servicios de internet).



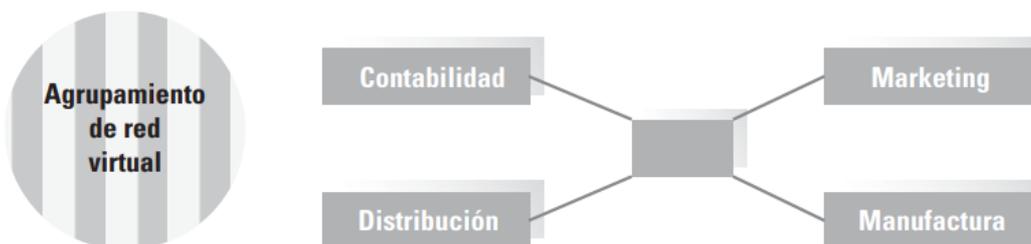
En el **agrupamiento multifocal**, una organización adopta simultáneamente dos o más alternativas de grupos estructurales. Dichas formas estructurales con frecuencia se llaman matriciales o híbridas. Se analizarán con más detalle en este capítulo. Es posible que una organización tenga que agruparse simultáneamente por función y división de productos o quizá tengan que combinar características de diversas opciones estructurales.



Agrupamiento horizontal significa que los empleados se organizan en torno a procesos de trabajo centrales, el trabajo integral, información y flujos de material que ofrecen un valor directamente a los clientes. Las personas que trabajan en un proceso central se agrupan en vez de trabajar por separado en departamentos funcionales. **Por ejemplo**, en las oficinas de campo de la U.S. Occupational Safety and Health Administration, los equipos de trabajadores que representan varias funciones responden a quejas de trabajadores estadounidenses respecto a los temas de salud y seguridad, en vez de tener el trabajo dividido entre empleados especializados.



El **agrupamiento de red virtual** es el enfoque más reciente para los grupos departamentales. Con estos grupos, la organización es un conjunto flexible de componentes separados. En esencia, los departamentos son organizaciones separadas que se conectan electrónicamente para compartir la información y completar las tareas. Los departamentos pueden estar distribuidos en todo el mundo en vez de concentrarse en una ubicación geográfica.



Las formas organizacionales descritas anteriormente incluyen las opciones generales dentro de las cuales se traza un organigrama y se diseña la estructura detallada. Cada alternativa de diseño estructural tiene fortalezas y debilidades significativas.

LECTURA RECOMENDADA:

Para ampliar la información te invitamos a leer el contenido en el Texto “Teoría y Diseño Organizacional” de Richard L. Daft en las páginas 88 – 104, lo puede encontrar en el enlace que se presenta a continuación.

Bibliografía:

Daft, R. L. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional* (Décima Edición ed.). México D.F., México: CENAGE Learning. Recuperado el 10 de abril de 2020, de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>

Actividades prácticas: SEMANA 5

¡Enhorabuena! seguimos avanzado en nuestro proceso de enseñanza aprendizaje. Durante la semana 5 aprendimos los tres componentes clave en la definición de la estructura organizacional. Para complementar lo aprendido te invito a ver el siguiente video y leer las siguientes lecturas complementarias:

Video:

Creó el Mustang, salvó a Chrysler, Inventó las Minivans - Lee Iacocca, una Leyenda:

<https://www.youtube.com/watch?v=VQ05HYIGXRk>

Lecturas recomendadas:

Cementos Mexicanos disponible en el libro Teoría y Diseño Organizacional de Richard L. Daft pág. 34

Lee Iacocca, el héroe que salvó a Chrysler:

https://www.taringa.net/+apuntes_y_monografias/lee-iacocca-el-heroe-que-salvo-a-chrysler-y-ford-propio_1c9f37

Autoevaluación Semana 5

¿Cuáles son los tres componentes que se describen en la Estructura Organizacional?

- a.....
- b.....
- c.....

¿Dónde se refleja la Estructura Organizacional?

.....
.....
.....

¿Para qué se utiliza principalmente los vínculos verticales?

.....
.....
.....

Encierre en un círculo los 3 instrumentos estructurales para mejorar los vínculos verticales

- a) Referencia jerárquica
- b) Contacto directo
- c) Fuerzas de tarea
- d) Reglas y planes
- e) Sistemas de información
- f) Integrador de tiempo completo
- g) Sistemas formales de información administrativa.
- h) Equipos

¿Cuáles son las principales funciones de los vínculos horizontales?

- a.....
- b.....

Encierre en un círculo los 5 instrumentos estructurales para mejorar los vínculos horizontales

- a) Referencia jerárquica
- b) Contacto directo
- c) Fuerzas de tarea
- d) Reglas y planes
- e) Sistemas de información
- f) Integrador de tiempo completo
- g) Sistemas formales de información administrativa.
- h) Equipos

¿Qué es una fuerza de tare? ¿Su conformación es temporal o de forma definitiva?

-
-
-

¿Qué puestos con frecuencia se le da a un “Integrador de Tiempo completo? ¿Esta persona se encuentra en el organigrama dentro de los departamentos? Si o no.

-

¿Qué nos indica principalmente el diseño general de la estructura organizacional?

- a.....
- b.....

c.....

¿Cuáles son las opciones de agrupamiento departamental?

a.....

b.....

c.....

d.....

e.....

f.....

Bibliografía

Daft, R. L. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional* (Décima Edición ed.). México D.F., México: CENAGE Learning. Recuperado el 10 de abril de 2020, de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>

Semana 6: Diseño de la estructura organizacional

¿Qué vamos a aprender?

Aplicar las normas y recomendaciones técnicas fundamentales para conceptualizar, diseñar, elaborar y actualizar estructuras organizacionales. Así como a distinguir claramente los diferentes formatos de estructura de acuerdo con su naturaleza y presentación

Orientaciones:



Durante la semana seis vamos a conocer el diseño de la estructura organizacional donde abordaremos las estructuras organizacionales más utilizadas en la actualidad, por lo que se recomienda:

1. Revisar las clases subidas en el aula virtual y el material de lectura básica recomendado, así como los enlaces compartidos por el docente que le ayudarán a profundizar en algunos aspectos.
2. Recuerde responder a las preguntas de revisión que aparecen a lo largo de la guía de estudio, estas preguntas no deben ser enviadas, pero son importantes para la comprensión de los temas abordados y en algunos casos serán debatidas en los chats virtuales creados por el docente.
3. Regrese al texto y busque la respuesta a las preguntas que no haya podido responder. Recuerde que es importante que sus dudas queden aclaradas y para ello debe volver al texto las veces que sean necesarias.
4. Al llegar al final de cada semana realice la actividad evaluable en caso de que este planificada, la misma que contribuirá a su nota final.

Planificación del recurso

Tiempo estimado	Aporta a la calificación del curso
De 3 a 4 horas	Si/Producción (Trabajo Autónomo)

Diseño de estructuras organizacionales

Introducción

Para funcionar correctamente, todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza, campo de operación o ambos, requieren de un marco de actuación. Este marco lo constituye la **estructura organizacional**, que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base en el objeto de su creación traducido y concretado en estrategias.

Su representación gráfica también se conoce como ***organigrama***, que es el método más sencillo de expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles.

Concepto

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

Objeto

Es el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización.

Utilidad

- ⦿ Proporciona una imagen formal de la organización.
- ⦿ Facilita el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía y coordinación.
- ⦿ Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.
- ⦿ Constituye una fuente autorizada de consulta.

CRITERIOS FUNDAMENTALES PARA SU PREPARACIÓN

Precisión	•En el organigrama deben definirse con exactitud todas las unidades administrativas y sus interrelaciones.
Sencillez	•Debe ser muy simple, para que se comprenda fácilmente. Para ello, se recomienda no complicarlo con trazos innecesarios o una nomenclatura compleja o poco clara.
Uniformidad	•Para facilitar su interpretación conviene homogeneizar las líneas y figuras que se utilicen en su diseño
Presentación	•En gran medida, su funcionalidad depende de su formato y estructura; por ello, en su preparación deben considerarse criterios técnicos y de servicio, en función de su objetivo.
Vigencia	•Para conservar su vigencia el organigrama debe mantenerse actualizado. Cuando se elabora es recomendable que en el margen inferior derecho de la gráfica se anote el nombre de la unidad responsable de prepararlo y la fecha de autorización y actualización.

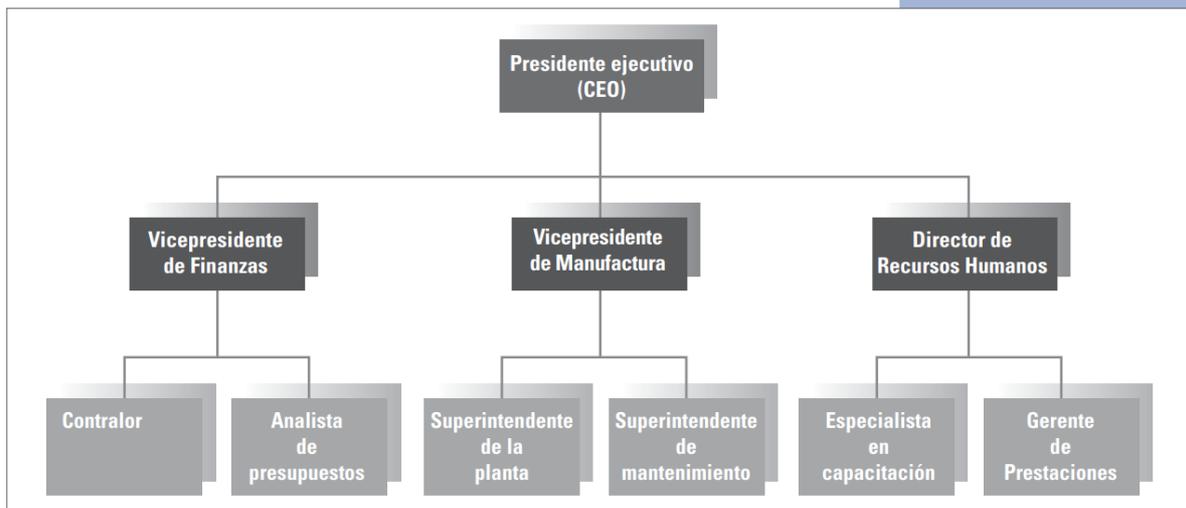
Diseños funcionales, divisionales y geográficos

El agrupamiento funcional y divisional son los dos métodos más comunes para el diseño estructural.

Estructura funcional

En una **estructura funcional**, las actividades se agrupan por función común *del nivel inferior al superior* de la organización. Los ingenieros se encuentran en el departamento de ingeniería y el vicepresidente de ingeniería es responsable de todas las actividades de ingeniería. Lo mismo ocurre con marketing, investigación y desarrollo y manufactura. Se presenta la figura 3.1 en la que se ejemplifica una estructura organizacional funcional.

FIGURA 3.1
Ejemplo de organigrama



En una estructura funcional se consolidan los **conocimientos y habilidades humanas** con respecto de las actividades específicas, ofreciendo conocimientos profundos de valor para la organización.

Esta estructura es más eficaz cuando el vasto *conocimiento experto (expertise)* es fundamental para alcanzar las metas organizacionales, cuando la organización se debe controlar y coordinar a través de la jerarquía vertical y cuando la eficiencia es importante. La estructura puede ser bastante efectiva si la coordinación horizontal requerida es mínima.

Una **fortaleza** de la estructura funcional es que fomenta *las economías de escala* dentro de las funciones. Las economías de escala se presentan cuando los empleados se encuentran en el mismo lugar y pueden compartir las instalaciones. **Por ejemplo**, fabricar productos en una planta permite que ésta adquiera la maquinaria más reciente. Construir una planta, en vez de plantas separadas por cada línea de producto, disminuye la duplicidad y el desperdicio.

Asimismo, la estructura funcional estimula el desarrollo de habilidades profundas de los empleados, quienes están expuestos a una gama de actividades funcionales dentro de su propio departamento.

FIGURA 3.7

Fortalezas y debilidades de una estructura organizacional funcional

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none">1. Permite las economías de escala dentro de los departamentos funcionales2. Posibilita el desarrollo de habilidades y conocimientos profundos3. Habilita a la organización para que alcance las metas funcionales4. Es mejor con uno o algunos productos	<ol style="list-style-type: none">1. Lentitud en el tiempo de respuesta a los cambios en el entorno2. Puede provocar que las decisiones se acumulen en el nivel alto; sobrecarga de la jerarquía3. Conduce a una coordinación horizontal deficiente entre departamentos4. El resultado es una menor innovación5. Implica una perspectiva limitada de las metas organizacionales

La principal **debilidad** de la estructura funcional es una *respuesta lenta a los cambios en el entorno* que requieren coordinación entre departamentos. La jerarquía vertical se sobrecarga. Se acumulan las decisiones y los altos directivos no responden con suficiente prontitud. Otras desventajas de la estructura funcional son que la *innovación es lenta* debido a una coordinación deficiente y cada empleado tiene una perspectiva limitada de las metas en general.

Algunas organizaciones se desempeñan con gran efectividad en una estructura funcional. Considere el caso de **Blue Bell Creameries, Inc.** que es la manufacturera de la marca de helados Blue Bell, hechos desde 1911.



Es la tercera marca de mayor venta de helado en Estados Unidos, pero pocos estadounidenses han escuchado de ella. Lo anterior se debe a que Blue Bell Creameries, cuyas oficinas corporativas

se encuentran en Brenham, Texas, vende su helado únicamente en diecisiete estados, principalmente del sur. Mantener la distribución limitada “nos permite concentrarnos en producir y vender helado”, dice Paul Kurse, presidente y CEO, la cuarta generación de los Kruse que dirigen Blue Bell. O, como dice el lema de la familia, “Es seguro por pulgada, pues es difícil por yarda”.

La “pequeña heladería de Brenham”, como se comercializa la empresa, está obsesionada con el control de la calidad y no permite que nadie ajeno a la empresa toque su producto desde la planta hasta el envase en el congelador. “Hacemos todo, entregamos en nuestros camiones y mantenemos el surtido de los congeladores de los minoristas”, dice su presidente del consejo Ed Kruse. Hubo una época en que la empresa incluso compraba los paquetes de galletas Oreo a precio de menudeo (al detalle), abría manualmente cada paquete y vertía las galletas en batidoras para preparar el sabor Cookies’n Cream de Blue Bell. Blue Bell vende más de 400 millones de dólares en helado al año y controla un gran porcentaje del mercado de helado en Texas, Luisiana y Alabama. Las personas fuera de la región con frecuencia pagan 89 dólares por que se les envíen cuatro medios galones empacados en hielo seco. A pesar de la demanda, la administración se niega a comprometer su calidad por expandirse a regiones que no pueden atender satisfactoriamente o crecer tan rápido que la empresa no pueda capacitar adecuadamente a los empleados en el arte de preparar helado.

Los principales departamentos de Blue Bell son ventas, control de calidad, producción, mantenimiento y distribución. También hay un departamento de contabilidad y un pequeño grupo de investigación y desarrollo. La mayoría de los empleados tiene años en la empresa y han adquirido mucha experiencia en la preparación de helado de calidad. El entorno es estable y la base de clientes está bien establecida. El único cambio ha sido el incremento en la demanda del helado Blue Bell.³⁰ ■

EN LA PRÁCTICA

**Blue Bell
Creameries, Inc.**

La estructura funcional es lo correcto para Blue Bell Creameries. La organización eligió mantener un tamaño mediano y enfocarse en preparar sólo un producto: helado de calidad. Sin embargo, conforme Blue Bell se expande, es posible que tenga problemas de coordinación entre departamentos y requiera mecanismos de vinculación horizontal más sólidos.

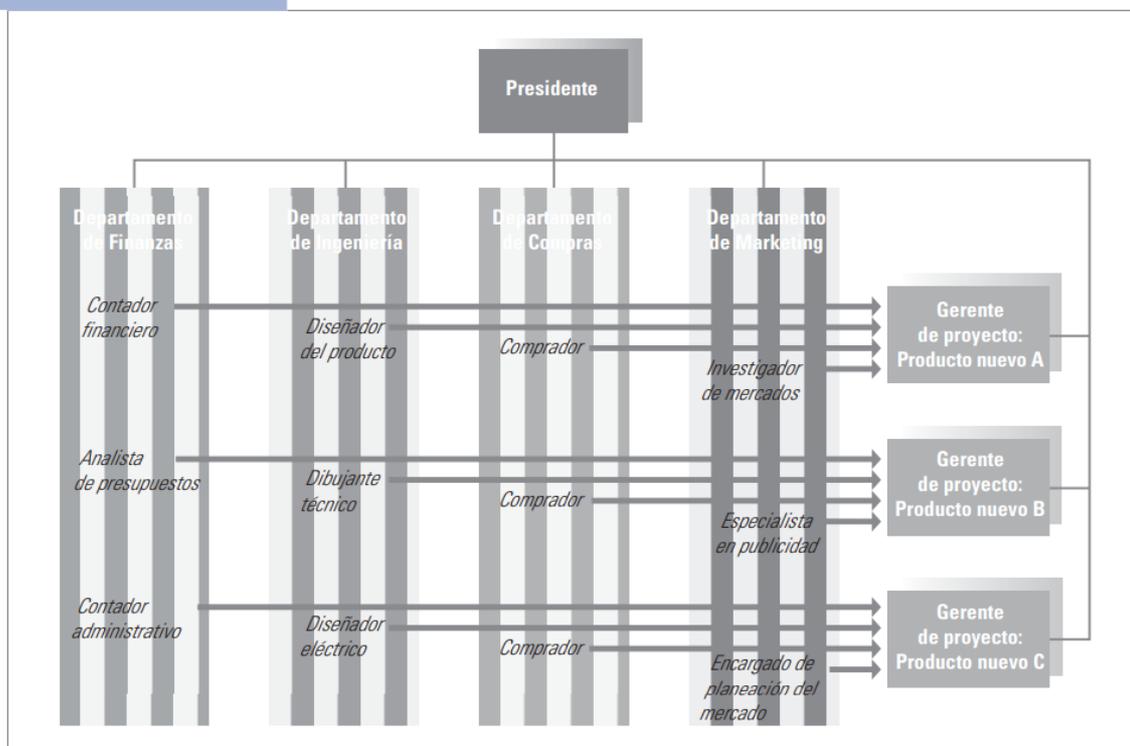
Estructura funcional con vínculos horizontales

En un estudio reciente se observó que la **organización por funciones** sigue siendo el planteamiento dominante para el diseño organizacional. Sin embargo, en el mundo dinámico de la actualidad, muy pocas empresas pueden tener éxito bajo una estructura estrictamente funcional.

Las organizaciones compensan la jerarquía funcional vertical con la instalación de vínculos horizontales. Los gerentes mejoran la coordinación horizontal con el uso de sistemas de información, contacto directo entre departamentos, integradores de tiempo completo o gerentes de proyecto (como se muestra en la figura 3.3), fuerzas de tarea o equipo (figura 3.4).

FIGURA 3.3

Ubicación del gerente de proyecto en la estructura



Por ejemplo, un uso interesante de los vínculos horizontales se dio en el **Hospital Karolinska de Estocolmo, Suecia**, en el que había **47 departamentos funcionales**. Incluso después de que los altos directivos los redujeron a 11, la coordinación seguía siendo inadecuada. El equipo de altos directivos estableció la reorganización del flujo de trabajo en el hospital *en torno a la atención a los pacientes*. En lugar de enviar a un paciente de un departamento a otro, el Karolinska ahora visualiza el periodo de la enfermedad a la recuperación como un proceso de *“paradas en pits”* en admisiones, rayos X, cirugía, etcétera. El aspecto más interesante del planteamiento es el nuevo puesto de *coordinador de enfermeras*. Los coordinadores de enfermeras fungen como *integradores de tiempo completo*, detectando los problemas de transición dentro de o entre departamentos. La mayor coordinación horizontal mejoró drásticamente en Karolinska la productividad y atención a los pacientes.

“Paradas en pits” conocido como parada en boxes, término utilizado en las carreras de motor para aludir a la parada que hace un vehículo durante la competición para repostar, cambiar los neumáticos, hacer reparaciones o ajustes mecánicos o cambiar el conductor.



Karolinska utiliza con efectividad los vínculos horizontales para superar algunas desventajas de la estructura funcional.

Estructura divisional

En este caso, el término estructura divisional se utiliza como el término genérico para lo que a veces se denomina como estructura de producto o unidades estratégicas de negocio. Con esta estructura, las divisiones se pueden organizar con base en los productos individuales, servicios, grupos de productos, principales proyectos o programas, divisiones, negocios o centros de utilidades. La **característica** de una estructura divisional es que *la agrupación se basa en resultados* organizacionales.



Por ejemplo, United Technologies Corporation (UTC), que se encuentra dentro de las 50 empresas industriales más grandes de Estados Unidos, tiene muchas divisiones, como Carrier (aires acondicionados y calefacción), Otis (elevadores y escaleras eléctricas), Pratt & Whitney (motores de aviones) y Sikorsky (helicópteros).

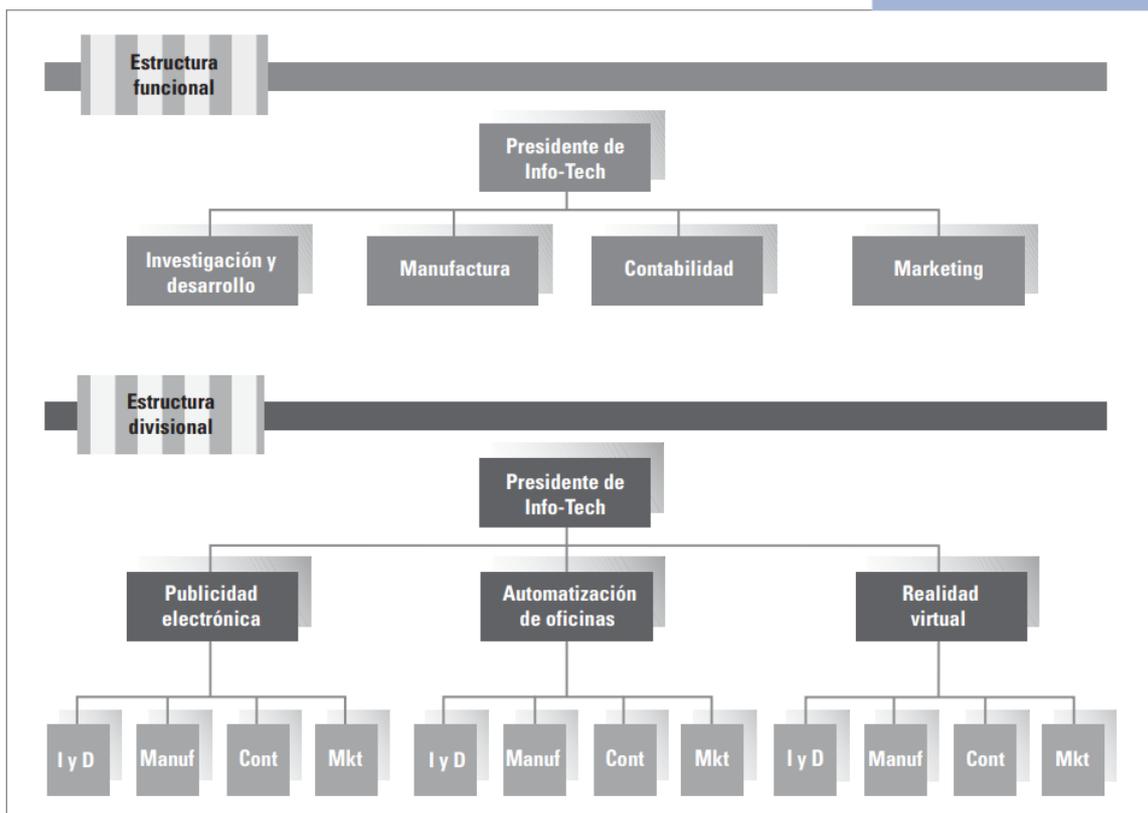
United Technologies Corporation (UTC), es un conglomerado multinacional estadounidense, se dedica a la investigación, desarrollo y fabricación de productos de alta tecnología, tanto para el sector militar, con la fabricación de motores de avión, como para el sector civil, con la fabricación y desarrollo de pilas de combustible, HVAC, ascensores, sistemas de seguridad o escaleras mecánicas. Al ser uno de los grandes contratistas militares en Estados Unidos, su principal fuente de ingresos proviene de la venta de productos tecnológicos al sector militar, con la fabricación de motores y misiles.

En el espacio en blanco, dibuje la estructura organizacional de la UTC:

En la figura 3.8 se presenta la diferencia entre una estructura divisional y una funcional. La **estructura funcional** se puede rediseñar en grupos de productos separados y cada grupo cuenta con los departamentos funcionales de investigación y desarrollo, manufactura, contabilidad y marketing. La coordinación entre los departamentos funcionales se maximiza dentro de cada grupo de productos.

FIGURA 3.8

Reorganización de estructura funcional a estructura divisional en Info-Tech



La **estructura divisional fomenta la flexibilidad y el cambio**, porque cada unidad es más pequeña y se puede adaptar a las necesidades de su entorno. Más aún, la estructura divisional descentraliza la toma de decisiones, porque **las líneas de autoridad convergen en un nivel más bajo de la jerarquía**. Por el contrario, la estructura funcional es centralizada, porque obliga a que las decisiones sean tomadas en el nivel superior antes de que se pueda solucionar un problema que afecte a varias funciones.

La estructura organizacional divisional es excelente **para lograr la coordinación entre departamentos funcionales**. Sirve cuando las organizaciones ya no pueden controlarse adecuadamente a través de la jerarquía vertical tradicional y las metas están dirigidas a la

adaptación y el cambio. Es decir, la estructura de una organización no es estática, sino que cambia y evoluciona según las necesidades a través del tiempo.

Las organizaciones enormes y complejas como General Electric, Nestlé y Johnson & Johnson se subdividen en una serie de organizaciones autónomas más pequeñas para un mejor control y coordinación. En estas empresas grandes, las unidades a veces se llaman divisiones, empresas o unidades estratégicas de negocio. **Por ejemplo:** La estructura en **Johnson & Johnson** incluye alrededor de 250 unidades de operaciones separadas, como:

- 1. McNeil Consumer Products, fabricantes de Tylenol;
- 2. Ortho Pharmeceuticals, productores de Retin-A y pastillas anticonceptivas; y
- 3. J&J Consumer Products, la compañía del champú para bebé y bandas adhesivas de Johnson.

Cada unidad es una empresa autónoma y autorizada independiente que opera bajo los lineamientos del corporativo de Johnson & Johnson. Asimismo, algunas organizaciones gubernamentales de Estados Unidos utilizan una estructura divisional para dar un mejor servicio al público.

Si tuviéramos que diseñar la estructura organizacional de J&J teniendo como información las 3 divisiones anteriores, y en cada una de ellas las funciones de Investigación y Desarrollo (I+D), Manufactura y Contabilidad. **¿Cómo representarías su estructura divisional o como elaborarías el organigrama?**

.....
.....
.....
.....

Entre los productos que esta compañía comercializa en Ecuador se encuentra: cremas Lubriderm, Clean & Clear y Neutrogena, champú Johnson & Johnson, protectores íntimos Carefree y O.B., cosméticos Acuvue y Ròc, enjuague bucal Listerine, curitas Band-Aid.



En la figura 3.9 se presenta un resumen de las fortalezas y debilidades de la estructura divisional:

FIGURA 3.9

Fortalezas y debilidades de la estructura organizacional divisional

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Adecuada para cambios rápidos en un entorno inestable 2. Dirigida a la satisfacción del cliente porque la responsabilidad del producto y los puntos de contacto son claros 3. Implica una alta coordinación entre funciones 4. Permite que las unidades se adapten a las diferencias de productos, regiones, clientes 5. Es mejor para organizaciones grandes con varios productos 6. Descentraliza la toma de decisiones 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elimina las economías de escala en departamentos funcionales 2. Conduce a una coordinación deficiente entre líneas de productos 3. Elimina la competencia profunda y especialización técnica 4. Dificulta la integración y estandarización entre las líneas de productos

Fuente: *Organizational Dynamics* por Duncan. Copyright 1979 por Elsevier Science & Technology Journals. Reproducción con permiso de Elsevier Science & Technology Journals en el formato de libro de texto a través de Copyright Clearance Center.



Otro **ejemplo** es el **Internal Revenue Service** (sistema de administración tributaria de Estados Unidos) cuya intención era dirigirse más a los clientes. La dependencia cambió su enfoque a informar, educar y dar servicio al público por medio de cuatro divisiones que dan servicio a diferentes grupos de contribuyentes: personas físicas, pequeñas empresas, empresas grandes y organizaciones exentas de impuestos. Cada

división tiene sus presupuestos, empleados, políticas y personal de planeación enfocados en lo que es mejor para cada segmento de contribuyentes en particular.

Elabore la estructura divisional para Internal Revenue Service descrita en el ejemplo anterior:

.....

.....

.....

.....

La estructura divisional tiene varias **fortalezas**. Esta estructura es adecuada para un cambio rápido en un entorno inestable y ofrece una alta visibilidad de productos o servicios. Como cada línea de productos tiene su propia división por separado, los clientes pueden ponerse en contacto con la división correcta y lograr la satisfacción. **La coordinación entre funciones es excelente**. Cada producto se puede adaptar a los requerimientos de los clientes individuales o regiones.

La estructura divisional funciona mejor en organizaciones con múltiples productos o servicios y suficiente personal para cubrir las unidades funcionales independientes.

La toma de decisiones se traslada a las divisiones. Cada división es lo bastante pequeña para actuar y responder con rapidez a los cambios en el mercado.

Una **desventaja** de las estructuras divisionales es que las organizaciones pierden las economías de escala. En lugar de que 50 ingenieros de investigación en una estructura funcional compartan un centro común, se puede asignar 10 a cinco divisiones de productos.

Se pierde la masa crítica requerida para una investigación profunda y se tienen que duplicar las instalaciones físicas por cada línea de productos. Otro problema es que las líneas de producto se separan entre sí y puede dificultarse la coordinación entre líneas de productos. Como dijo un ejecutivo de Johnson & Johnson, “**Debemos tener presente que trabajamos para la misma corporación**”.



Algunas empresas con muchas divisiones tienen problemas reales con la coordinación entre unidades. **Sony** perdió ante **Apple** el negocio de productos de medios digitales principalmente debido a una coordinación deficiente. Con la introducción del iPod, Apple capturó rápidamente 60% del mercado estadounidense frente a 10% de Sony. El negocio de la música digital depende de una coordinación ininterrumpida. El walkman de Sony ni siquiera reconocía algunos aparatos de música hechos con el software SonicStage de la empresa, por lo que no funcionó con la división dedicada a la venta de descargas de música. **Si no se cuenta con los mecanismos horizontales eficaces, una estructura divisional puede afectar el desempeño general.** Una división puede generar productos o programas que son incompatibles con productos que vende otra división, como en Sony. Es posible que los clientes se sientan frustrados si un representante de ventas de una división desconoce los desarrollos de otras divisiones. Se necesitan fuerzas de tarea y otros instrumentos de vinculación horizontal para una coordinación entre divisiones.

De igual modo, la falta de especialización técnica es un problema dentro de una estructura divisional. Los empleados se identifican con la línea de productos en vez de una especialidad funcional. **Por ejemplo,** el personal de investigación y desarrollo tiende a realizar investigaciones aplicadas para beneficio de la *línea de productos* en lugar de llevar a cabo investigaciones básicas que beneficien a toda la organización.

Estructura geográfica

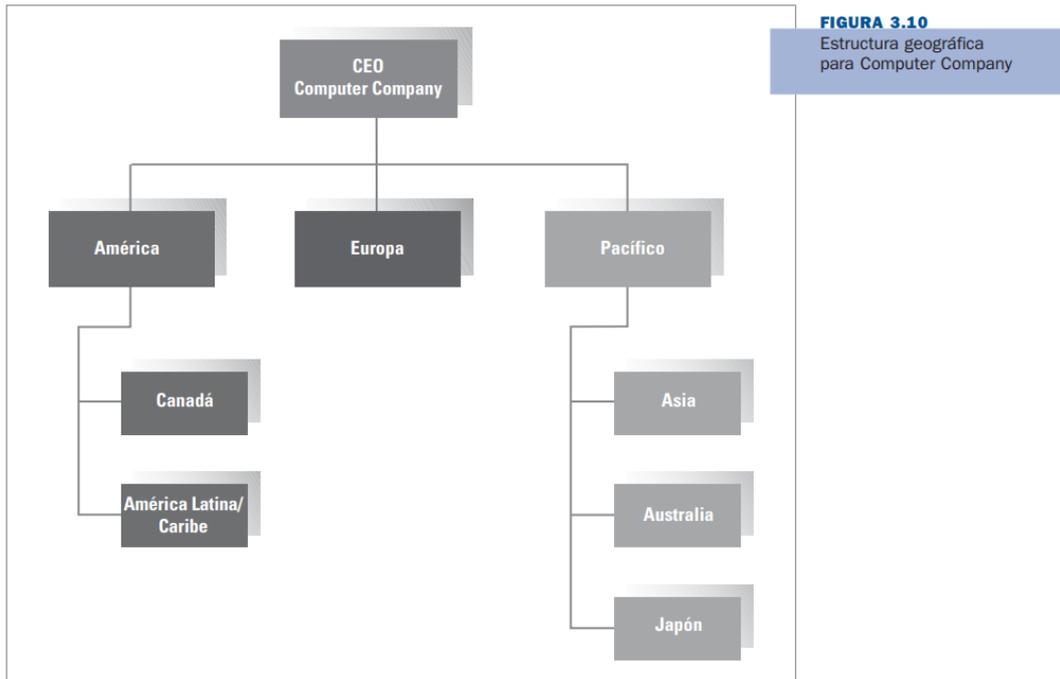
Otra base para el agrupamiento estructural son los usuarios y los clientes de la organización. La estructura más común de esta categoría es la geografía. **Puede ser que cada región del país tenga diferentes gustos y necesidades.** Cada unidad geográfica incluye las funciones requeridas para fabricar y comercializar productos o servicios en dicha región.

Las organizaciones grandes sin fines de lucro como Girl Scouts of the USA, Habitat for Humanity, Make-A-Wish Foundation y United Way of America con frecuencia utilizan un tipo de estructura geográfica, con oficinas corporativas centrales y unidades locales parcialmente autónomas.

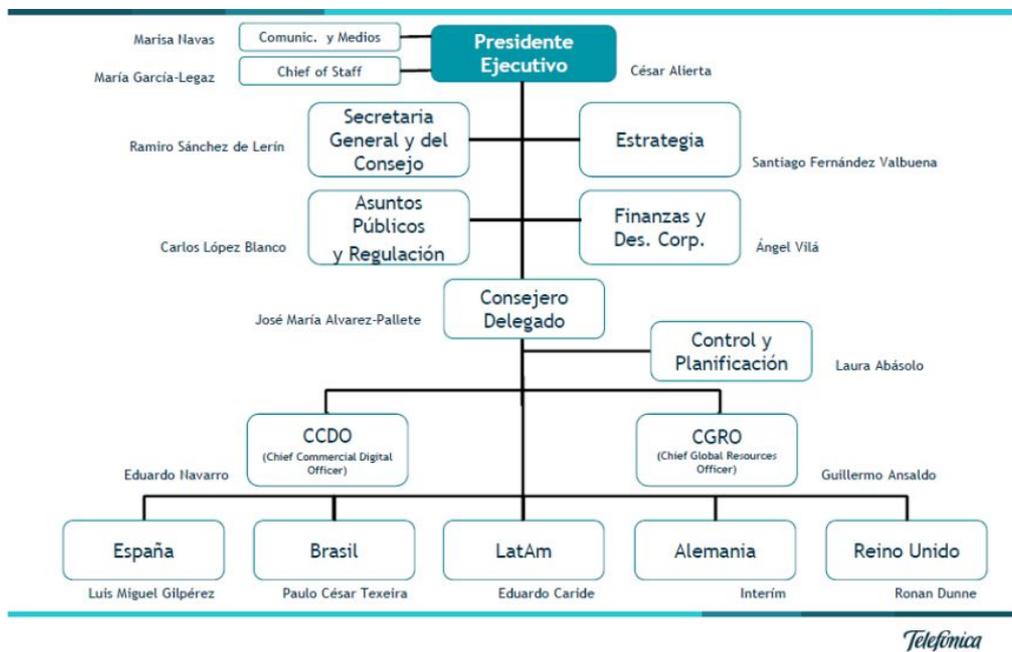


La organización nacional ofrece reconocimiento de la marca, coordina los servicios para la recaudación de fondos y maneja ciertas funciones administrativas compartidas, al tiempo que se **descentraliza el control cotidiano y la toma de decisiones a las unidades locales o regionales.**

En el caso de corporaciones **multinacionales**, se crean unidades autónomas para diferentes países y partes del mundo. En la figura 3.10 se presenta una estructura geográfica potencial para una empresa de cómputo. Esta estructura se enfoca en los gerentes y empleados en regiones geográficas específicas y metas de ventas.



Las fortalezas y debilidades de una estructura divisional geográfica son semejantes a las características de la organización divisional que se presentan en la figura 3.9. La organización se puede adaptar a las necesidades específicas de su región y los empleados se identifican con las metas regionales y no con las nacionales.



Se hace énfasis en la coordinación horizontal dentro de una región y no en los vínculos entre regiones o la oficina nacional. En la gráfica anterior, mostramos la reorganización de *Telefónica* en sus unidades geográficas, entran el comité ejecutivo los responsables de los cinco nuevos territorios constituidos:

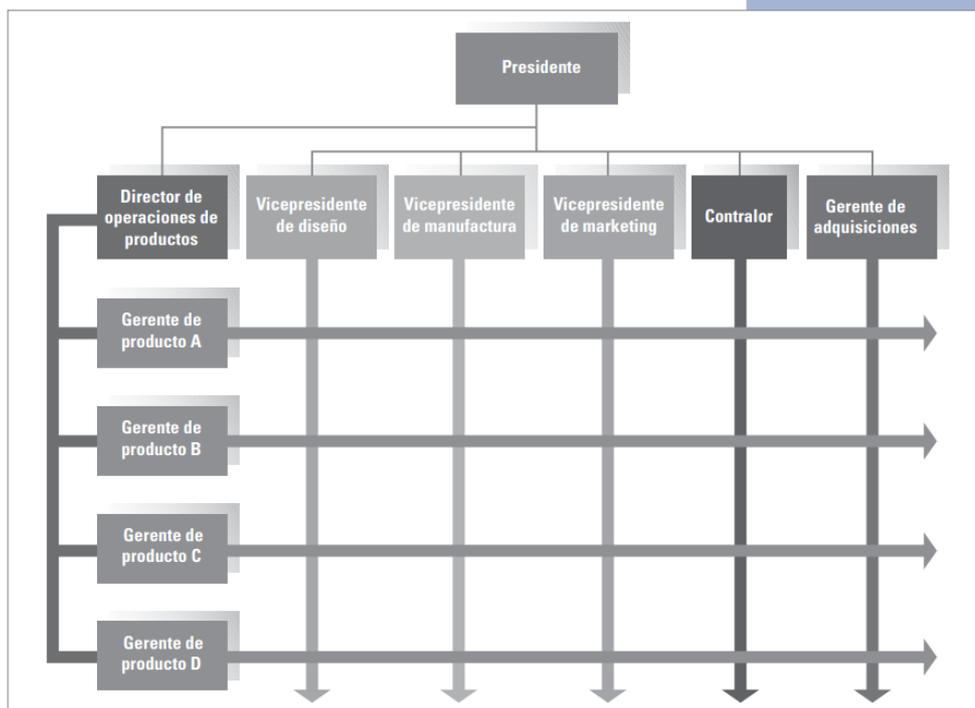
Estructura matricial

A veces, la estructura de una organización tiene que ser **multifocal** para enfatizarse al mismo tiempo **en el producto y la función o el producto y la geografía**. Una forma de lograrlo es mediante la **estructura matricial**. La matriz se puede usar cuando tanto el conocimiento experto técnico y la innovación del producto, así como los cambios son importantes para alcanzar las metas organizacionales. Con frecuencia, **la estructura matricial es la respuesta cuando las organizaciones consideran que no funciona la combinación de las estructuras funcionales, divisionales y geográficas con los mecanismos de vinculación horizontal**.

La matriz es una forma sólida de **vínculo horizontal**. La única característica de la organización matricial es que *se implementen simultáneamente las divisiones de productos y las estructuras funcionales* (horizontal y vertical), como se muestra en la figura 3.11.

FIGURA 3.11

Estructura de autoridad dual en una organización matricial



Los gerentes de producto y gerentes funcionales tienen la misma autoridad dentro de la organización y los empleados reportan a ambos.

La estructura matricial es semejante al uso de integradores de tiempo completo o gerentes de producto antes descritos la semana anterior, excepto que en la estructura matricial **los gerentes de producto (horizontal) reciben una autoridad formal igual a la de los gerentes funcionales (vertical)**.

Condiciones para la matriz

Una doble jerarquía puede parecer una forma inusual de diseñar una organización, pero la matriz es la estructura correcta cuando se tienen las siguientes condiciones:

- **Condición 1.** Existe presión por compartir los recursos escasos entre las líneas de productos. Por lo general, la *organización es de tamaño mediano* y tiene un *número moderado de líneas de producto*. Se tiene la presión del uso compartido y flexible de personas y equipo entre estos productos. **Por ejemplo**, la organización no es lo bastante grande para asignar de tiempo completo a los ingenieros a cada línea de productos, de modo que se asignan parcialmente a varios productos o proyectos.
- **Condición 2.** Existe la presión del entorno para dos o más resultados críticos, como conocimientos técnicos profundos (estructura funcional) y frecuencia de los productos nuevos (estructura divisional). Esta doble presión significa la necesidad de un equilibrio de poder entre los lados funcional y de producto de la organización y se requiere una estructura de autoridad dual para mantener dicho equilibrio.
- **Condición 3.** El dominio del entorno de la organización es complejo e inseguro. Los frecuentes cambios externos y la alta interdependencia entre los departamentos *requieren de una gran cantidad de coordinación y procesamiento de información en ambas direcciones, vertical y horizontal*.



Bajo estas tres condiciones, las líneas de autoridad vertical y horizontal deben recibir el mismo reconocimiento. Por ello, se crea una **autoridad dual** para que el equilibrio del poder entre ellos sea el mismo.

Con referencia de nuevo a la figura 3.11, suponga que la estructura matricial es para un fabricante de ropa. El **producto A es calzado**, el **producto B es prendas de abrigo**, el **producto C es ropa de dormir** y así sucesivamente. Cada línea de productos atiende a un mercado y clientes diferentes. Como **organización de tamaño mediano**, la empresa debe utilizar con *eficiencia* al personal de manufactura, diseño y marketing para que trabajen en cada línea de productos. No hay suficientes diseñadores para garantizar un departamento de diseño por separado para cada línea de productos, de modo que los diseñadores se comparten entre las líneas de producto. Además, al mantener intactas las funciones de manufactura, diseño y marketing, los empleados pueden desarrollar conocimiento experto profundo para dar un servicio eficiente a las líneas de producto.

Subdivisiones de la estructura matricial:

La matriz formaliza los equipos horizontales junto con la jerarquía vertical tradicional y procura dar un equilibrio a ambos. Sin embargo, la matriz puede cambiar de un modo u otro. Muchas empresas consideran difícil implementar y mantener una matriz equilibrada, porque a menudo domina un lado de la estructura de autoridad. Como consecuencia, se generaron dos variaciones de estructura matricial, la matriz funcional y la matriz de producto.

En una **matriz funcional**, los jefes funcionales tienen la principal autoridad y los gerentes de proyecto o producto simplemente coordinan actividades del producto. Por el contrario, en una **matriz de productos**, los gerentes de proyecto o producto tienen la autoridad principal y los gerentes funcionales simplemente asignan personal técnico a los proyectos y proporcionan conocimiento experto de consultoría según sea necesario. En el caso de numerosas organizaciones, uno de estos planteamientos funciona mejor que la matriz equilibrada con líneas de autoridad duales.

Esta estructura se ha utilizado con éxito en grandes organizaciones globales como Procter & Gamble, Unilever y Dow Chemical, que adaptó la matriz a fin de adecuarla a sus metas y cultura en particular.



Fortalezas y debilidades

La estructura matricial es mejor cuando el **cambio en el entorno es alto** y las metas reflejan un requerimiento dual, como en el caso de metas de producto y funcionales. La estructura de autoridad dual facilita que la comunicación y la coordinación hagan frente a un cambio rápido en el entorno y permite un equilibrio entre los jefes de producto y funcionales. La matriz facilita el análisis y la adaptación a problemas inesperados. ***Suele funcionar mejor en organizaciones de tamaño moderado con pocas líneas de productos.***

No se necesita la matriz para una sola línea de productos y demasiadas líneas dificultan la coordinación de ambas direcciones a la vez. En la figura 3.12 se presenta un resumen de las fortalezas y debilidades de la estructura matricial basada en lo que sabemos de las

organizaciones que la utilizan. **Esta estructura también ofrece la oportunidad de que los empleados adquieran habilidades administrativas funcionales o generales, dependiendo de sus intereses.**

FIGURA 3.12

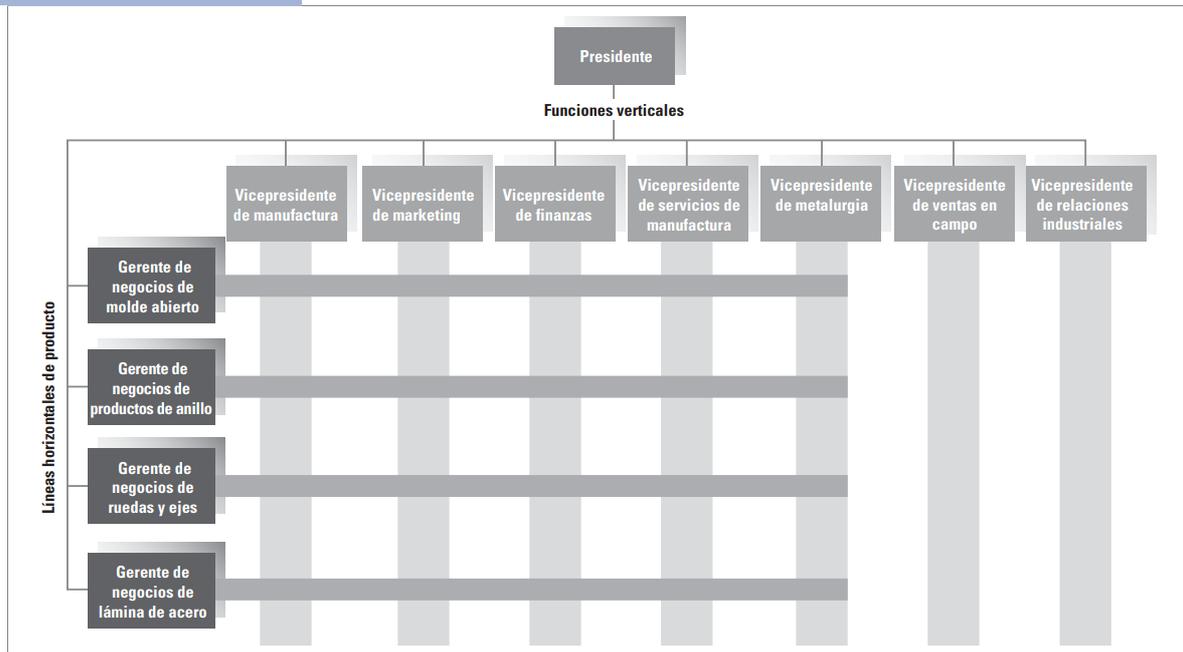
Fortalezas y debilidades de la estructura organizacional matricial

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Logra la coordinación necesaria para cumplir con las demandas duales de los clientes 2. Los recursos humanos entre productos se comparten de manera flexible 3. Adecuado para decisiones complejas y cambios frecuentes en un entorno inestable 4. Ofrece una oportunidad para el desarrollo de habilidades funcionales y de productos 5. Es mejor en organizaciones de tamaño mediano con múltiples productos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Provoca que los participantes perciban una autoridad dual, lo cual puede ser frustrante y confuso 2. Significa que los participantes necesitan habilidades interpersonales adecuadas y una extensa capacitación 3. Consume tiempo: implica juntas frecuentes y sesiones para la solución de conflictos 4. No funcionará a menos que los participantes lo entiendan y adopten relaciones colegiadas en vez de verticales 5. Requiere un mayor esfuerzo para mantener el equilibrio del poder

Fuente: Adaptado de Robert Duncan, "What is the Right Organization Structure? Decision Tree Analysis Provides the Answer", *Organizational Dynamics* (invierno de 1979), 429.

Una desventaja de la matriz es que algunos empleados sienten una autoridad dual, se reportan a dos jefes y a veces se ven envueltos en demandas en conflicto, lo cual puede ser frustrante y confuso, sobre todo si los altos directivos no definen claramente los roles y las responsabilidades. Los empleados que trabajan en una matriz deben tener excelentes habilidades interpersonales y de solución de conflictos, para lo cual tal vez requieran capacitación especial en relaciones humanas. La matriz también obliga a que los gerentes dediquen mucho tiempo a las juntas. **Si los gerentes no adaptan la información y el compartir el poder que requieren la matriz, el sistema no funciona.**

FIGURA 3.13
Estructura matricial para
Englander Steel



LECTURA RECOMENDADA:

Para complementar lo aprendido en esta semana de clases te invitamos a leer los contenidos en el libro de Teoría y Diseño Organizacional de Richard Daft, disponible en las págs. 104 - 114

Bibliografía:

Daft, R. L. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional* (Décima Edición ed.). México D.F., México: CENAGE Learning. Recuperado el 10 de abril de 2020, de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>

Actividades prácticas: SEMANA 6

¡Enhorabuena! seguimos avanzado en nuestro proceso de enseñanza-aprendizaje. Durante la semana 6 aprendimos las estructuras organizacionales funcionales, divisionales, geográficas y matriciales, es así que para complementar lo aprendido vamos a revisar la lectura:

En el “**BookMark**” del libro *Teoría y Diseño Organizacional* de Richard Daft encontrarás el caso de “*Englander Steel*”, el cual presenta como esta organización adoptó una estructura para la gestión administrativa que responde de manera más coordinada y rápida a las necesidades del mercado, **pág. 113**

Bibliografía:

Daft, R. L. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional* (Décima Edición ed.). México D.F., México: CENAGE Learning. Recuperado el 10 de abril de 2020, de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.p>

Autoevaluación Semana 6

Investigue una organización que utilice la *estructura funcional* y grafique en este espacio su organigrama.

Una estructura divisional es más descentralizada porque las *líneas de autoridad* convergen en un nivel más bajo de la jerarquía.

- a) Verdadero
- b) Falso

¿En una estructura matricial los gerentes de producto (horizontal) reciban una *autoridad formal* igual a la de los gerentes funcionales (vertical)?

- a) Si
- b) No

4. ¿Cuál es la diferencia entre una estructura matricial funcional y una estructura matricial de producto?

.....

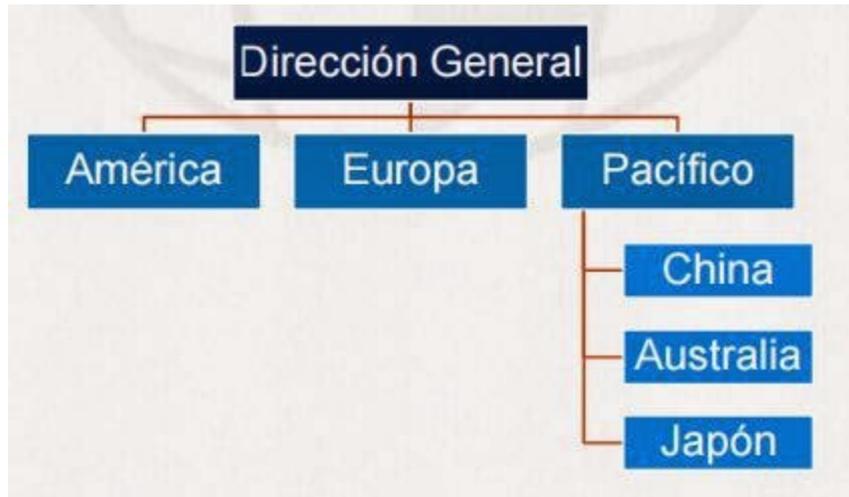
.....

.....

.....

5. La siguiente estructura es:

- a. Funcional
- b. Divisional
- c. Geográfica



6. Elabore un cuadro sinóptico en el cual ubique las estructuras organizacionales: funcionales, divisionales, geográficas y matriciales, y se muestre una breve descripción de cada una.

Actividad Evaluable

Como trabajo autónomo de esta semana vamos a investigar en internet ejemplos de las estructuras organizacionales aprendidas durante la semana 6 y 7 (funcional, funcional con vínculos horizontales, divisional, geográfica, matricial, horizontal, redes virtuales e híbrida), uno para cada caso. Una vez graficados los organigramas de cada empresa vamos a profundizar en algunas interrogantes, ello implica que vas a tener que realizar una búsqueda más profunda de cada empresa:

- ¿Por qué cree que la empresa seleccionó este tipo de estructura?
- ¿Cuáles son las ventajas del tipo de estructura organizacional seleccionada por la empresa?
- Que resultados positivos le ha dado a la empresa este tipo de estructura.

Esta actividad se realizará en equipos colaborativos de 6 estudiantes por afinidad, para lo que se sugiere un análisis individual previo y luego la organización del trabajo grupal, el mismo que puede ser desarrollado en reuniones con videollamadas o chats por los medios disponibles para los integrantes del grupo (Whatsapp, messenger, etc).

Se presentará un informe por grupo, el mismo que deberá ser enviado al correo electrónico de la docente hasta la fecha indicada en clases. No olviden adjuntar cuadro con el aporte de cada estudiante.

ESTUDIANTE	APORTE
Ruth	Realizó el análisis de la primera organización: Yasmín Pastel y aportó a las conclusiones generales...
María Fernanda	

Rúbrica de evaluación:

Criterios		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Puntos obtenidos
FORMA	Apariencia, organización, ortografía del informe de estudio de caso	2 puntos Las partes del documento se ajusta a cabalidad a la extensión solicitada . El informe está escrito sin faltas de ortografía, ni problemas de redacción.	1,5 puntos La mayor parte de elementos del documento se ajusta a la extensión solicitada . El informe presenta dificultades para leerse, tiene algunas faltas de ortografía o ciertos problemas de redacción.	1 punto En las partes del documento la extensión es considerablemente diferente a lo solicitado. El informe tiene presentación regular y/o notables faltas de ortografía y redacción.	0,5 puntos No considera la extensión solicitada para cada parte del documento. El informe tiene mala presentación y notables faltas de ortografía y redacción.	
	Análisis de la situación planteada	1,5 puntos Demuestra una comprensión profunda de las generalizaciones, conceptos y hechos que son propios del tema a revisar.	1 punto Muestra una comprensión completa y exacta de las generalizaciones, conceptos y hechos que son propios del tema a revisar.	0,5 puntos Presenta una comprensión incompleta de las generalizaciones, conceptos y hechos que son propios del tema a revisar.	0,25 puntos Manifiesta equivocaciones graves en las generalizaciones, conceptos y hechos que son propios del tema a revisar	
CONTENIDO	Relación y comparación de componentes del caso.	1,5 puntos Selecciona elementos adecuados que permiten comparar componentes del tema demostrando un pensamiento creativo y original.	1 punto Selecciona elementos que proporcionan un medio para poder comparar componentes del tema.	0,5 puntos Selecciona elementos que satisfacen los requerimientos básicos para la comparación de componentes del tema, pero éstos crean algunas dificultades para completar la tarea	0,25 puntos Selecciona elementos no adecuados para comparar los componentes del tema	
	Identificación de similitudes y diferencias entre casos	1,5 puntos Evalúa todas las similitudes y diferencias identificadas entre los del caso. Además, proporciona inferencias que no fueron requeridas explícitamente en la descripción de la tarea.	1 punto Evalúa las principales similitudes y diferencias entre las características del caso.	0,5 puntos Comete algunos errores significativos en la identificación de las principales similitudes y diferencias de las características del caso.	0,25 puntos Comete muchos errores significativos en la identificación de las principales similitudes y diferencias de las características del caso.	
FONDO	Coherencia	1,5 puntos El desarrollo de las ideas está organizado de forma	1 punto Ocasionalmente las ideas no tienen un orden (secuencia), pero	0,5 puntos La mayoría de las ideas no tienen un orden lógico. Es difícil identificar la relación	0,25 puntos No se observa un orden lógico.	

	clara, con argumentos apropiados, coherentes y totalmente acordes con lo que se plantea.	sí son totalmente acordes con lo que se plantea.	que existe entre las ideas.		
Conclusiones (claridad de la presentación)	2 puntos	1,5 puntos	1 punto	0,5 puntos	
	Las conclusiones del caso son fáciles de leer. Las ideas se presentan en un lenguaje claro y se vinculan con el contenido del trabajo y el uso de términos de la profesión.	Existen algunas dificultades para leer las conclusiones del estudio de caso. No todas las ideas se presentan de manera clara o sencilla y usando términos de la profesión.	Se encuentran varias ambigüedades en el estudio de caso. La mayoría de las ideas en las conclusiones no son claras y no utilizan adecuadamente el lenguaje de la profesión.	El lenguaje no es claro o no se vincula de forma adecuada con el contenido del trabajo y el uso de términos de la profesión.	
PUNTAJE TOTAL					

¡Les deseo éxitos en el desarrollo de la tarea, estoy segura que realizarán un buen trabajo!

Bibliografía

Daft, R. L. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional* (Décima Edición ed.). México D.F., México: CENAGE Learning. Recuperado el 10 de abril de 2020, de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>

Semana 7: Departamentalización con procesos dinámicos y estructurales.

¿Qué vamos a aprender?

Conocer otras estructuras organizacionales que las organizaciones contemporáneas emplean para responder con rapidez y flexibilidad a los entornos cambiantes como las estructuras horizontales, de redes virtuales y outsourcing, e híbridas.

Orientaciones:



En la semana siete se abordan las estructuras organizacionales más utilizadas por las empresas que compiten en entornos cambiantes y volátiles. Al respecto revisaremos sus características principales, su aplicación, ejemplos, fortalezas y debilidades, por lo que se recomienda:

1. Revisar las clases subidas en el aula virtual y el material de lectura básica recomendado, así como los enlaces compartidos por el docente que le ayudarán a profundizar en algunos aspectos.
2. Recuerde responder a las preguntas de revisión que aparecen a lo largo de la guía de estudio, estas preguntas no deben ser enviadas, pero son importantes para la comprensión de los temas abordados y en algunos casos serán debatidas en los chats virtuales creados por el docente.
3. Regrese al texto y busque la respuesta a las preguntas que no haya podido responder. Recuerde que es importante que sus dudas queden aclaradas y para ello debe volver al texto las veces que sean necesarias.
4. Al llegar al final de cada semana realice la actividad evaluable en caso de que este planificada, la misma que contribuirá a su nota final.

Planificación del recurso

Tiempo estimado	Aporta a la calificación del curso
De 3 a 4 horas	Si/Producción (Trabajo Autónomo)

Estructura de la organización: departamentalización

A menudo se dice que las personas adecuadas pueden hacer funcionar cualquier estructura organizacional, algunos incluso sostienen que la imprecisión en una organización es buena, pues obliga al trabajo en equipo, dado que las personas saben que deben cooperar si quieren lograr algo; sin embargo, no hay duda de que las personas adecuadas y las que quieren cooperar trabajarán mejor juntas y con mayor efectividad **si conocen las funciones que deben desempeñar** en cualquier operación en equipo y la forma en que se relacionan entre sí. Esto vale tanto para una empresa o institución como para un equipo de fútbol o una orquesta sinfónica. **La función gerencial de organizar es básicamente diseñar y mantener los sistemas de funciones.** Para que una función organizacional exista y sea significativa para las personas debe incorporar:

1. Objetivos verificables que, son una función importante de la planeación.
2. Una idea clara de las principales obligaciones o actividades involucradas.
3. Un criterio claro de la función o una autoridad para que la persona que la desempeña sepa lo que puede hacer para alcanzar las metas.

Además, para que una función opere con efectividad deben tomarse las medidas que proporcionen la información y las herramientas necesarias para su desempeño. En ese sentido, organizar se define como:

- ⊙ Identificar y clasificar las actividades necesarias.
- ⊙ Agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
- ⊙ Asignar cada grupo a un gerente con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos.
- ⊙ Proveer de la coordinación horizontal (al mismo nivel organizacional o uno similar) y vertical (entre las oficinas corporativas, las divisiones y los departamentos) en la estructura organizacional.

Para eliminar los obstáculos al desempeño derivados de la confusión e incertidumbre de las asignaciones se debe diseñar una estructura organizacional que especifique quién hace qué tareas y quién es responsable de qué resultados; asimismo, proporcionar redes para la toma de decisiones y la comunicación que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa.

A que hace referencia este enunciado “A menudo se dice que las personas adecuadas pueden hacer funcionar cualquier estructura organizacional, algunos incluso sostienen que la imprecisión en una organización es buena, pues obliga al trabajo en equipo”

.....

.....

.....

.....

.....

División organizacional: el departamento

La acción de organizar comprende, entre otros aspectos, establecer departamentos. El término departamento designa un área, una división o una unidad específica de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de las actividades establecidas.

Un departamento —como generalmente se utiliza el término— puede ser:

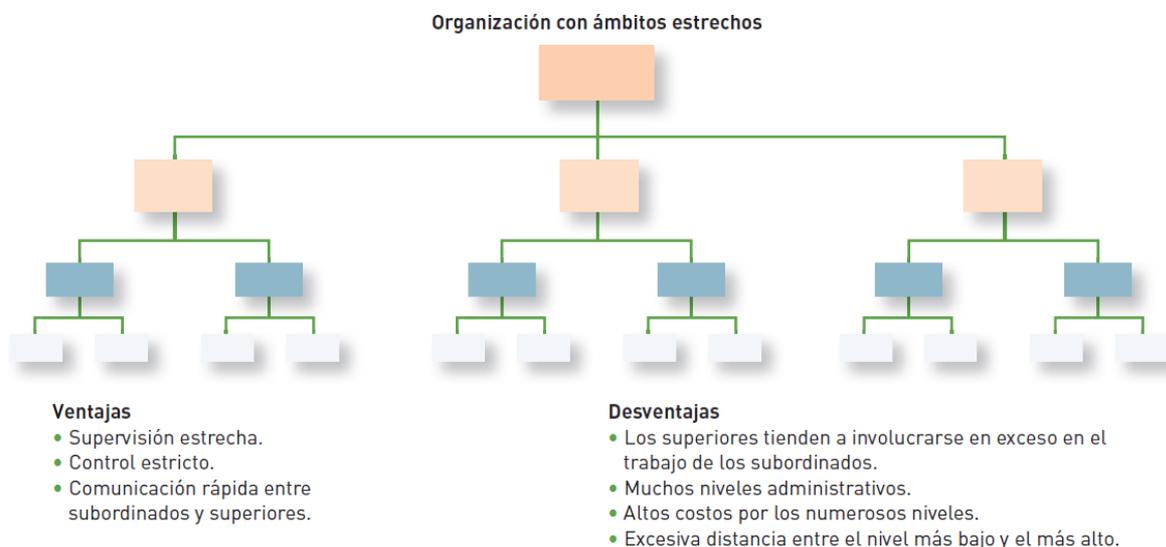
- La división de producción,

- El departamento de ventas,
- La unidad de la costa oeste,
- La sección de investigación de mercados o
- La unidad de cuentas por cobrar.

En algunas empresas la terminología departamental se utiliza con libertad, en otras, especialmente en las grandes, una terminología más estricta indica relaciones jerárquicas. Así, un vicepresidente puede encabezar una división; un director, un departamento; un gerente, una unidad, y un jefe, una sección.

Niveles organizacionales y la gestión administrativa

Si bien el propósito de organizar es hacer efectiva la cooperación humana, la razón de los niveles en una organización es limitar el ámbito de la gestión; en otras palabras, los niveles organizacionales existen porque para la cantidad de personas que un gerente puede supervisar con efectividad hay un límite, aun cuando éste varíe según las circunstancias. Las relaciones entre el ámbito de la gestión y los niveles organizacionales se presentan en la figura 7.2. Un ámbito amplio de la administración se relaciona con pocos niveles organizacionales; a su vez, un ámbito estrecho, con muchos.



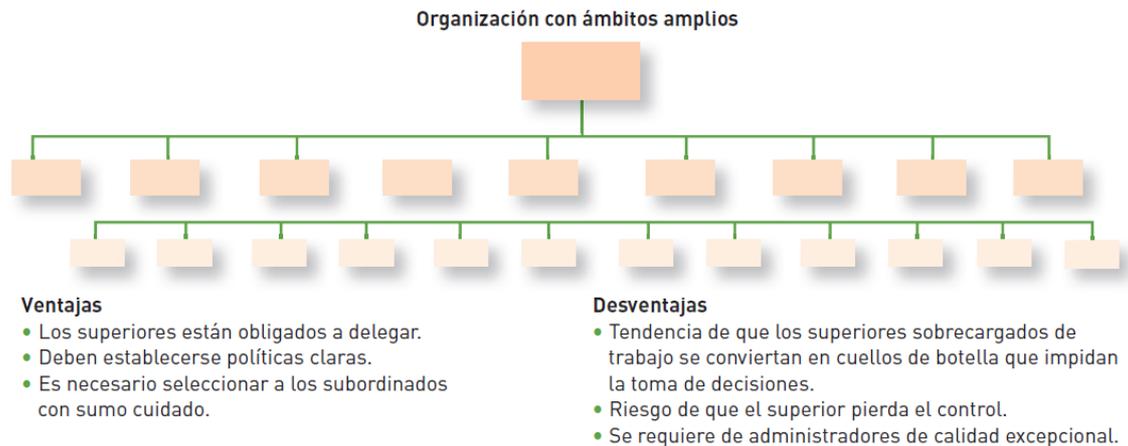


Figura 7.2 Estructuras organizacionales de ámbitos de administración estrecho y amplio.

Problemas con los niveles organizacionales

Existe la tendencia a considerar a la organización y a su departamentalización como fines en sí mismos, y a medir la efectividad de las estructuras de la organización en términos de la claridad e integridad de sus departamentos y niveles departamentales. La división de actividades en departamentos y la creación de múltiples niveles en sí no es del todo deseable porque:



1. Los niveles son costosos: conforme aumentan deben asignarse más esfuerzos y dinero para administrarlos, este incremento se deriva de los gerentes adicionales, el personal que los asiste y la necesidad de coordinar actividades departamentales, así como del costo de las instalaciones para el personal.

2. Los niveles complican la comunicación: por su estructura organizacional, una empresa con muchos niveles tiene más dificultad para comunicar sus objetivos, planes y políticas hacia abajo que una horizontal donde el gerente principal se comunica con sus empleados de manera directa; conforme la información fluye en línea descendente ocurren omisiones e interpretaciones erróneas.

3. Muchos departamentos y niveles complican la planeación y el control: un plan que puede definirse y estar completo al más alto nivel pierde coordinación y claridad al ser subdividido en niveles inferiores. El control se vuelve más difícil conforme se agregan niveles y gerentes; al mismo tiempo, las complejidades de la planeación y las dificultades de comunicación hacen que este control sea más importante.

Necesidad de equilibrio

Los gerentes pueden llegar a tener más subordinados que los que pueden administrar con efectividad, aun cuando deleguen autoridad, capaciten, formulen planes y políticas claras, y adopten técnicas de control y comunicación eficientes. Es igualmente cierto que conforme una empresa crece las limitaciones del ámbito de la administración la obligan a aumentar la cantidad de niveles, simplemente porque hay más personas que supervisar.

Lo que se requiere es un equilibrio más preciso de todos los factores pertinentes a una situación determinada. Ampliar ámbitos y reducir la cantidad de niveles puede ser la respuesta en algunos casos; lo contrario puede ser válido en otros. De adoptar un proyecto u otro deben equilibrarse todos los costos, no sólo los financieros, sino los del estado de ánimo, el desarrollo personal y la consecución de los objetivos de la empresa.



Por ejemplo, quizá en una organización militar lograr los objetivos con rapidez y sin error sería lo más importante, pero en la operación de una tienda departamental el objetivo de utilidades a largo plazo puede lograrse mejor si se fomentan la iniciativa y el desarrollo personal en los niveles inferiores de la organización.

Departamentalización

La limitación de la cantidad de subordinados que es posible supervisar directamente restringiría el tamaño de las empresas de no ser por la departamentalización. Agrupar actividades y personas en departamentos permite que la organización se extienda, al menos en teoría, a un grado indefinido; sin embargo, los departamentos difieren respecto de los modelos básicos utilizados para las actividades en grupo.

En las secciones anteriores y siguientes se estudia la naturaleza de estos modelos, desarrollados tanto a partir de la lógica y la práctica, como de sus ventajas relativas. En primer lugar, debe quedar claro que no existe **una única y mejor forma de crear departamentos**, lo cual es aplicable a todas las organizaciones o situaciones; el modelo utilizado dependerá de cada situación y de lo que, en su caso, los gerentes consideren que les dará los mejores, modelo que también puede basarse en los conceptos de reingeniería analizados anteriormente. (Koontz, Weihrich, & Cannice).

LECTURA RECOMENDADA:

Para ampliar este tema, te invitamos a leer los contenidos detallados en el libro de **Administración, Una perspectiva global y empresarial** de Harold Koontz, págs. 200 - 2006

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (s.f.). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14° Edición ed.). México, México: MacGraw Hill.

Existen diferentes alternativas como las que estudiamos en secciones anteriores:

- ⊙ Funcionales
- ⊙ Divisionales
- ⊙ Geográficas
- ⊙ Matriciales

Otras alternativas de diseño se presentan a continuación, como:

- ⊙ Horizontales
- ⊙ Redes virtuales y outsourcing
- ⊙ Híbridas

Según el libro de Administración, una perspectiva global y empresarial de Harold Koontz a las estructuras organizacionales ya estudiadas, se incluyen:

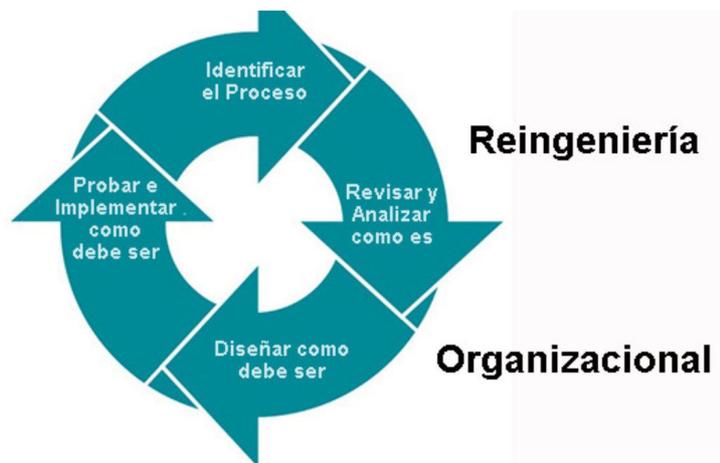
- Por clientes
- Por producto
- Unidades estratégicas de negocios
- Organización sin fronteras

OTRAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

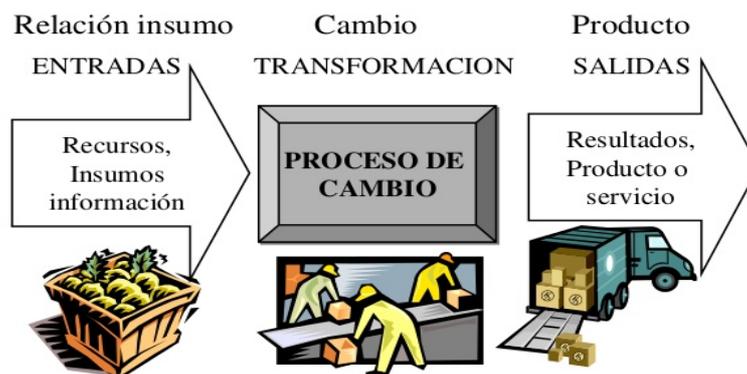
Estructura horizontal

Un enfoque organizacional reciente es la estructura horizontal, que **organiza a los empleados en torno a los procesos centrales**. Por lo general, las organizaciones cambian hacia una estructura horizontal durante un proceso llamado reingeniería.

La **reingeniería** (reengineering) es un enfoque administrativo que consiste en gestionar los procesos en lugar de funciones, siendo el método por el cual se aplica un *cambio radical* en la *operatividad* de la empresa, *rediseñando los procesos* de la organización *por completo* para alcanzar una mejora de su *acometividad* y *rentabilidad*.



La reingeniería o **reingeniería de procesos de negocio**, significa básicamente el rediseño de una organización vertical junto con sus flujos de trabajo y procesos horizontales. Un **proceso** se refiere a un grupo organizado de tareas y actividades relacionadas que trabajan en conjunto para transformar los insumos en resultados que generan valor para los clientes.



Los ejemplos de los procesos incluyen cumplir con los pedidos, desarrollo de productos nuevos y servicio al cliente. La **reingeniería** cambia la forma de pensar de los gerentes respecto a cómo se debe llevar a cabo el trabajo. En lugar de enfocarse en puestos estrechos estructurados en diferentes departamentos funcionales, se enfatizan en procesos centrales que cruzan horizontalmente a la organización e implican a equipos de empleados que trabajan juntos para servir a los clientes.



Un buen **ejemplo** de un proceso son las reclamaciones que se manejan en **Progressive Casualty Insurance Company** (Compañía de seguros de accidentes progresivos). Antes, un cliente reportaría un accidente a un agente, quien transmitiría la información a un representante de servicio al cliente que, a su vez, lo enviaría a un gerente de reclamaciones. El gerente de reclamaciones dejaría la reclamación con otras del mismo territorio y asignaría a un ajustador, quien programaría una hora para inspeccionar el daño del vehículo.

The Progressive Corporation es uno de los mayores proveedores de seguros de coche en los Estados Unidos. La compañía también asegura motocicletas, barcos, vehículos recreativos y vehículos comerciales, y proporciona un seguro de hogar a través de las compañías selectas. Progressive ocupó el puesto número 112 en el 2018 en la lista de *Fortune* de las 500 mayores empresas de los Estados Unidos por los ingresos totales.

Hoy, los ajustadores están organizados en **equipos que manejan todo el proceso** de reclamación, **de principio a fin**. Un miembro está a cargo de las llamadas a la oficina de quienes hacen la reclamación mientras otros están ubicados en el campo. Cuando el ajustador toma la llamada, hace lo posible por teléfono. Si se necesita una inspección, el ajustador se comunica con un miembro del equipo en el campo y programa de inmediato una cita. *Progressive Casualty Insurance Company* ahora mide el tiempo desde la llamada hasta la inspección en horas, en vez de los 7 a 10 días que antes le tomaba.

La estructura horizontal elimina la jerarquía vertical y las antiguas fronteras

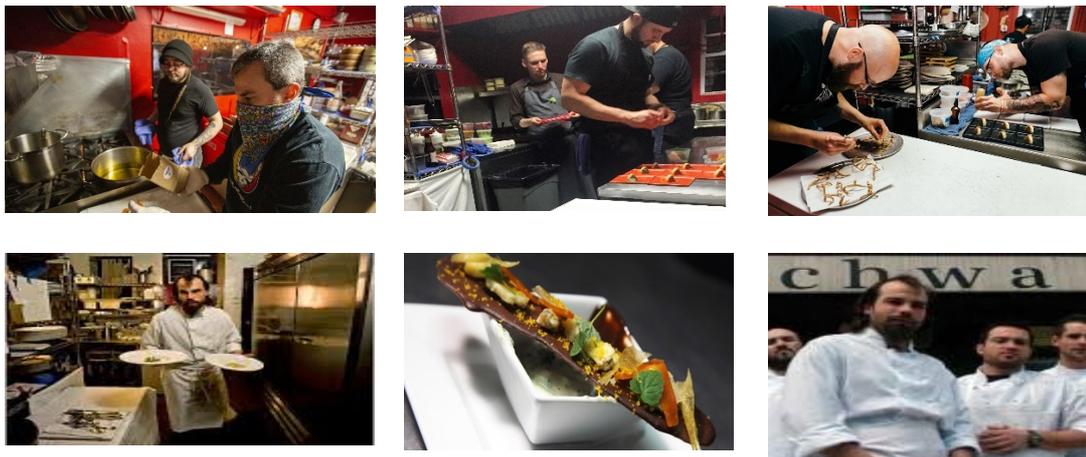
Cuando una empresa aplica la *reingeniería* a una *estructura horizontal*, **los empleados de la organización que trabajan en un proceso en particular** (como el manejo de las reclamaciones o el cumplimiento con los pedidos) tienen un acceso fácil entre sí, de modo que pueden comunicar y coordinar sus esfuerzos.

El progreso tecnológico se enfoca en la integración basada en la computadora e internet y en la coordinación. Los clientes esperan un servicio mejor y más rápido y los empleados buscan oportunidades para ocupar la mente, aprender nuevas habilidades y asumir una mayor responsabilidad. A las organizaciones con una mentalidad vertical les cuesta trabajo hacer frente a estas dificultades. Por ello, muchas organizaciones han experimentado con mecanismos horizontales, como los equipos transnacionales para lograr la coordinación entre departamentos o fuerzas de tarea y cumplir con proyectos temporales. Cada vez más organizaciones están cambiando de estructuras funcionales jerárquicas a estructuras basadas en procesos horizontales.

Características

En la figura 3.14 se ejemplifica una empresa rediseñada en una estructura horizontal. Dicha organización tiene las siguientes características:

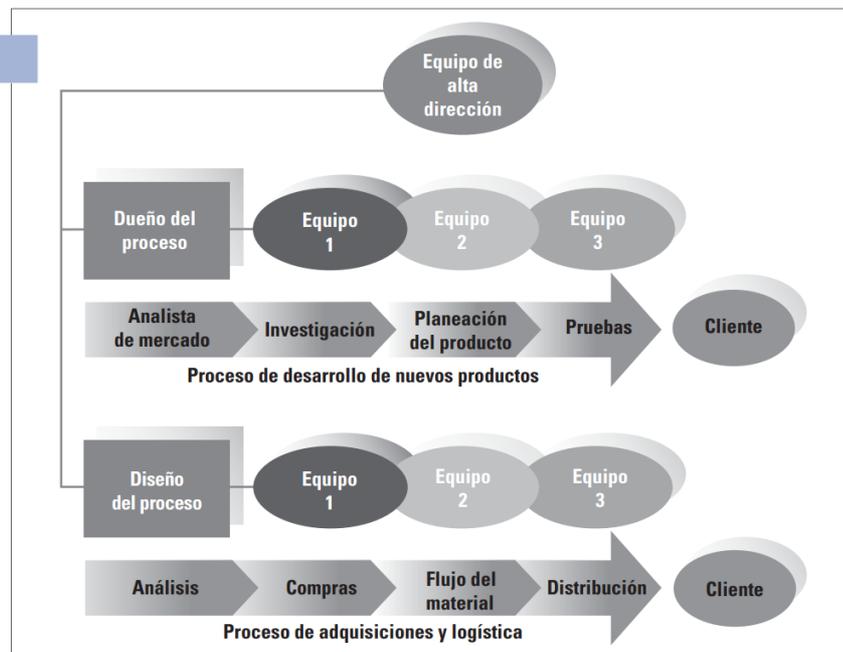
- **La estructura se crea en torno a procesos centrales transfuncionales** en vez de tareas, funciones o geografía. Por eso se anulan los límites entre departamentos. **Por ejemplo**, la *División de Servicio al Cliente de Ford Motor Company* tiene grupos de proceso central para el desarrollo de negocios, suministros de partes y logística, servicio vehicular y programas y soporte técnico.
- **Los equipos autodirigidos son la base del diseño y el desempeño organizacionales**, no los individuos. **Schwa**, un restaurante en Chicago que sirve comidas con platos múltiples elaborados es dirigido por un equipo. Los miembros se turnan de modo que todos tienen la oportunidad de ser chef, lavaplatos, mesero o telefonista. Hace reservaciones o da la bienvenida a los comensales en la entrada.



- **Los dueños del proceso tienen la responsabilidad absoluta de cada proceso central.** **Por ejemplo**, en el caso del proceso de suministro de partes y logística de Ford, varios equipos pueden trabajar en *actividades* como análisis de partes, compras, flujo de material y distribución, pero un *dueño del proceso tiene la responsabilidad de coordinarlo por completo*.
- Las personas en el equipo reciben las **habilidades, herramientas, motivación y autoridad** para tomar decisiones centrales para el desempeño del equipo. Los miembros del equipo están capacitados en diferentes áreas para realizar el trabajo de otros y las habilidades combinadas son suficientes para completar una tarea organizacional importante.
- Los equipos tienen la libertad de **pensar creativamente y responder de modo flexible** ante los desafíos que surjan.

- **Los clientes dirigen la corporación horizontal.** La efectividad se mide mediante *objetivos de desempeño* al final del proceso (basado en la meta de dar valor al cliente), así como la satisfacción del cliente, satisfacción del empleado y contribución financiera.
- **La cultura** es un todo de apertura, confianza y colaboración, enfocada en la *mejora continua*. La cultura valora el *empowerment*, la responsabilidad y el bienestar de los empleados

FIGURA 3.14
Estructura horizontal



Fuente: Basado en Frank Ostroff, *The Horizontal Organization* (Nueva York: Oxford University Press, 1999); John A. Byrne, "The Horizontal Corporation", *BusinessWeek* (20 de diciembre de 1993), 76-81; y Thomas A. Stewart, "The Search for the Organization of Tomorrow", *Fortune* (18 de mayo de 1992), 92-98.

La planta de **General Electric (GE)** en Salisbury, Carolina del Norte cambió a una estructura horizontal a fin de mejorar la flexibilidad y el servicio al cliente.

LECTURA RECOMENDADA:

En el "BookMark" del libro *Teoría y Diseño Organizacional* de Richard Daft encontrarás como "**GE General Electric**" transformó su estructura funcional en una nueva estructura horizontal para responder a las necesidades de productos elaborados con características diferentes para cada pedido, **pág. 117**

Bibliografía:

Daft, R. L. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional* (Décima Edición ed.). México D.F., México: CENAGE Learning. Recuperado el 10 de abril de 2020, de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>



conduce a una mayor *satisfacción* del mismo al igual que mejoras en la *productividad, velocidad y eficiencia*. Además, como no hay límites entre los departamentos funcionales, los *empleados tienen una visión más amplia de las metas organizacionales* en vez de enfocarse en las metas de un solo

departamento. La estructura horizontal fomenta el énfasis en el *trabajo en equipo* y la cooperación, de modo que los miembros del equipo comparten su compromiso por lograr objetivos en común. Por último, la estructura horizontal puede mejorar la *calidad de vida de los empleados* al ofrecerles la oportunidad de compartir responsabilidades, toma de decisiones y contribuir en gran medida con la organización.

Una **debilidad** de la estructura horizontal es que puede afectar en vez de ayudar al desempeño organizacional, a menos que los gerentes determinen con cuidado los procesos centrales que ofrezcan valor a los clientes. Es difícil incluso el simple hecho de definir los procesos en torno a los cuales organizar. Asimismo, *el cambio a una estructura horizontal es complicado y consume tiempo, porque requiere de cambios significativos de cultura, diseño de puestos, filosofía de administración y sistemas de información y recompensas*. Es posible que los gerentes tradicionales se resistan a ceder el poder y la autoridad para convertirse en *coaches* y facilitadores de los equipos. Los empleados deben recibir capacitación a fin de trabajar con efectividad en un entorno de equipo. Por último, debido a la naturaleza transfuncional del trabajo, una estructura horizontal puede limitar el desarrollo de habilidades y conocimientos profundos a menos que se tomen medidas que permitan a los empleados tener la oportunidad de mantener y construir *expertise* técnico.

FIGURA 3.15
Fortalezas y debilidades
de la estructura
horizontal

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomenta la flexibilidad y respuesta rápida a los cambios en las necesidades del cliente 2. Dirige la atención de todos hacia la producción y a la entrega de valor al cliente 3. Cada empleado tiene una visión más amplia de las metas organizacionales 4. Fomenta el enfoque en el trabajo en equipo o la colaboración 5. Mejora la calidad de vida de los empleados al darles la oportunidad de compartir responsabilidades, toma de decisiones y ser considerados en los resultados 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es difícil y requiere de tiempo determinar los procesos centrales 2. Se requieren cambios de cultura, diseño, filosofía de administración y sistemas de información y recompensas 3. Es posible que los gerentes tradicionales se resistan a ceder el poder y la autoridad 4. Requiere capacitación relevante de los empleados para trabajar con efectividad en un entorno de equipo horizontal 5. Puede limitar el desarrollo de habilidades profundas

Fuentes: Basado en Frank Ostroff, *The Horizontal Organization: What the Organization of the Future Looks Like and How It Delivers Value to Customers* (Nueva York: Oxford University Press, 1999); y Richard L. Daft, *Organization Theory and Design*, 6ª ed. (Cincinnati, Ohio: South-Western, 1998), 253.

Sabéis qué es expertise y un coach, vamos a investigarlo.

Expertise	Coach

Redes virtuales y outsourcing

Los desarrollos recientes en el diseño organizacional amplían el concepto de coordinación y colaboración horizontal más allá de los límites de la organización tradicional. En años recientes, la tendencia del diseño más generalizado ha sido **el outsourcing** de varias áreas de la organización a socios externos.

¿Qué es el outsourcing?

Outsourcing significa contratar ciertas tareas o funciones, como manufactura, recursos humanos o procesamiento de crédito, de otras empresas.



Por **ejemplo**, **Kellogg Brown & Root**, subsidiaria de Halliburton Corporation, construye y da mantenimiento a bases militares y ofrece servicios de alimentación y limpieza.

Cerca de 20% del trabajo químico de la farmacéutica Eli Lilly & Company lo realizan laboratorios emergentes chinos como Chem-Explorer; y las empresas como Wipro de India, S.R. Fiat Auto participa en múltiples relaciones complejas de outsourcing con otras empresas que manejan la logística, el mantenimiento y la manufactura de ciertas partes. **IBM** maneja las operaciones de pedidos atrasados de muchas empresas grandes, pero también realiza algunas de sus actividades por outsourcing con otras empresas, que a su vez pueden delegar parte de sus funciones en otras organizaciones.

En algún tiempo, las unidades de operación de una empresa “estaban dentro de la organización y ‘densamente conectadas’ o estaban fuera de la organización sin conexión alguna”, según palabras de un observador.

Pocas empresas pueden llevar el outsourcing al extremo y crear una estructura de red virtual. Con una estructura de red virtual, a veces **llamada estructura modular**, la empresa subcontrata la mayoría de sus funciones o procesos principales a empresas por separado y coordina sus actividades desde pequeñas oficinas corporativas de la organización.



Cómo funciona la estructura

La organización de red virtual se puede ver como un **eje central** rodeado de una red de especialistas externos. En lugar de encontrarse bajo un techo o dentro de una organización, los servicios como contabilidad, diseño, manufactura, marketing y distribución se encargan a empresas por separado que están conectadas electrónicamente a una oficina central.

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

Con una estructura de red, **el eje mantiene el control de los procesos en los que tiene capacidades a nivel mundial** o difíciles de imitar y transfiere otras actividades, junto con la toma de decisiones y el control sobre ellas, a otras organizaciones. Dicha contraparte organiza y realiza su trabajo utilizando sus ideas, recursos y herramientas.

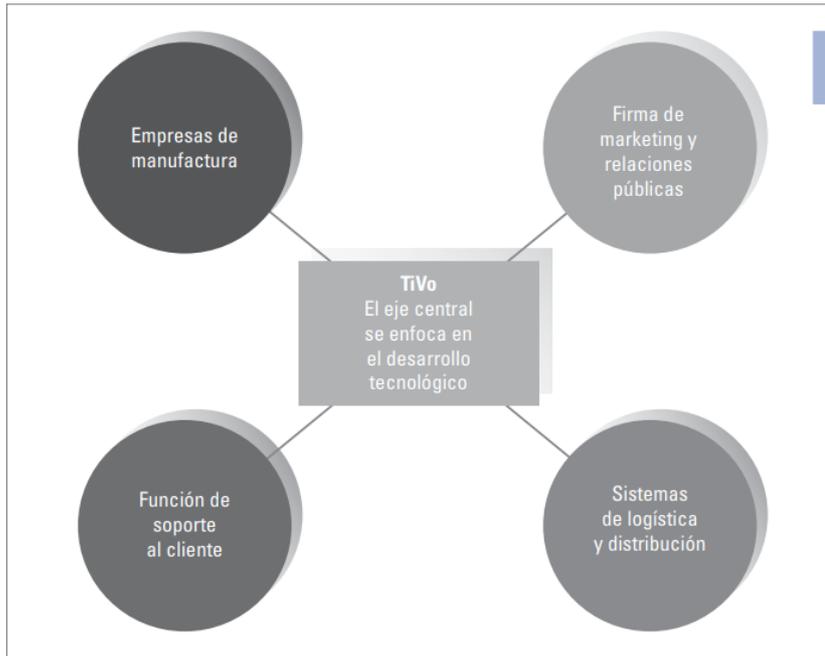


FIGURA 3.16
Estructura de red virtual parcial de TiVo



La idea es que una empresa se pueda concentrar en lo que mejor hace y contratar el resto de empresas competentes en dichas áreas específicas, lo que permite a la organización hacer más con menos.

La estructura de red con frecuencia es una ventaja para empresas emergentes como **TiVo Inc.**, la empresa que introdujo la grabadora de video digital. TiVo se encuentra ante una competencia estricta, pero el uso de la estructura de red virtual le permitió establecer y sobrevivir en una industria en crecimiento. TiVo se comercializa como un servicio de DVR (Digital Video Recorder) premium que compite con las opciones menos costosas y de rápido crecimiento que ofrecen los proveedores de televisión por cable y satelital. En la figura 3.16 se presenta una estructura de red simplificada para TiVo, mostrando algunas de las funciones de outsourcing a otras empresas.



Una de las principales **fortalezas** es que la organización, *independientemente de cuán pequeña sea, realmente puede ser global al atraer recursos a nivel mundial para obtener la mejor calidad y precios y después vender los productos o servicios en el mundo con la misma facilidad por medio de subcontratistas.* Asimismo, la estructura de red permite que una

empresa nueva o pequeña desarrolle productos o servicios y logre comercializarlos rápidamente sin grandes inversiones en fábricas, equipo, bodegas o plantas de distribución.



La capacidad de ordenar y reordenar los recursos para satisfacer las necesidades cambiantes y dar un mejor servicio a los clientes da a la estructura de red una gran **flexibilidad y respuesta rápida**. Se pueden desarrollar rápidamente nuevas tecnologías al introducirse en una red de expertos a nivel mundial. La organización se puede redefinir continuamente para cumplir con las oportunidades cambiantes del producto o mercado. Una última fortaleza es la reducción de los gastos generales administrativos. No se requieren grandes equipos de especialistas y gerentes. El talento gerencial y técnico se puede enfocar en las principales actividades que ofrecen una ventaja competitiva mientras otras se realizan por outsourcing.

La estructura de red virtual también tiene varias **debilidades**. La principal es la falta de control. La estructura de red lleva la descentralización al extremo. **Los gerentes no tienen todas las operaciones bajo su jurisdicción y deben depender de los contratos, la coordinación y la negociación para mantener todo junto**. Lo anterior también significa la mayor cantidad de tiempo dedicado al manejo de las relaciones con los socios y a la solución de conflictos.

Un problema de igual importancia es el riesgo del fracaso si un socio organizacional no participa, se quema una planta o se retira del negocio. Los gerentes de la organización de las oficinas corporativas tienen que actuar rápido para detectar problemas y encontrar nuevos acuerdos. Por último, desde una perspectiva de recursos humanos, la lealtad del empleado puede ser débil en una organización de red debido a los problemas acerca de la seguridad en el trabajo.

Puede ser que los empleados sientan que los pueden reemplazar con servicios contratados. Además, es más difícil desarrollar una cultura corporativa cohesiva. La rotación puede ser más alta porque el compromiso emocional entre la organización y los empleados es bajo. Con el cambio de productos, mercados y socios, puede ser que la organización tenga que reordenar a los empleados en cualquier momento para lograr la combinación correcta de habilidades y capacidades.

FIGURA 3.17

Fortalezas y debilidades de la estructura de red virtual

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none">1. Permite que incluso pequeñas organizaciones obtengan talento y recursos a nivel mundial2. Ofrece una escala y alcance inmediatos a la empresa sin grandes inversiones en fábricas, equipo o plantas de distribución3. Permite una mayor flexibilidad y respuesta de la organización a las necesidades cambiantes4. Reduce los costos generales administrativos.	<ol style="list-style-type: none">1. Los gerentes no tienen control directo sobre muchas actividades y empleados2. Se requiere mucho tiempo para el manejo de relaciones y conflictos potenciales con socios contractuales3. Existe el riesgo de que fracase la organización si un socio no contribuye o cierra el negocio4. La lealtad de los empleados y la cultura corporativa podría ser débil debido a que los empleados perciben que podrían ser reemplazados por servicios contratados

Fuentes: Basado en Linda S. Ackerman, "Transition Management: An In-Depth Look at Managing Complex Change", *Organizational Dynamics* (verano de 1982), 46-66; y Frank Ostroff, *The Horizontal Organization* (New York: Oxford University Press, 1999), Fig. 2.1, 34.

Investiga en internet otros ejemplos (tres) de empresas que apliquen el outsourcing

.....

.....

.....

.....

.....

Estructura híbrida

Como aspecto práctico, muchas estructuras en el mundo real no existen en las formas puras que hemos descrito hasta ahora (funcional, divisional, geográfica, matricial, horizontal, red y outsourcing).

En particular, la mayoría de las **organizaciones grandes** utiliza a menudo una estructura híbrida que combina las características de varios métodos diseñados para *necesidades estratégicas específicas*.

La mayoría de las empresas combina las características de las estructuras funcional, divisional, geográfica, horizontal y de red para aprovechar las fortalezas de varias estructuras y *evitar algunas de las debilidades*.

Las estructuras híbridas suelen utilizarse en *entornos de cambios rápidos* porque ofrecen a la organización una mayor *flexibilidad*.

- ☉ Un tipo de **híbrido** que con frecuencia se usa es combinar las características **de las estructuras funcional y divisional**.

Cuando una corporación crece mucho y tiene varios productos o mercados, por lo común se organiza en divisiones autónomas de cierto tipo. Las funciones que son importantes para cada producto o mercado se descentralizan en unidades autónomas. Sin embargo, algunas funciones relativamente estables que requieren economías de escala y una especialización profunda también se centralizan en las oficinas corporativas.



Sun Petroleum Products Corporation (SPPC). Sunoco es una empresa petrolera y de gas natural estadounidense. Antes de adquirir su nombre actual, se denominaba Sun Petroleum Products Corporations. La sede central de la empresa está localizada en Filadelfia, en el estado de Pensilvania. Con la conclusión de la Segunda Guerra Mundial la empresa comenzó a expandirse en el extranjero. La primera refinería canadiense se construyó en 1953. En 1957 la empresa explotó pozos en el Lago de Maracaibo, Venezuela hasta que la empresa fue nacionalizada en 1975. Sun Oil España, S. A. creada en 1981, se dedica a la fabricación, importación y distribución de lubricantes. En la imagen una Gasolinera de Sunoco en Nueva York.

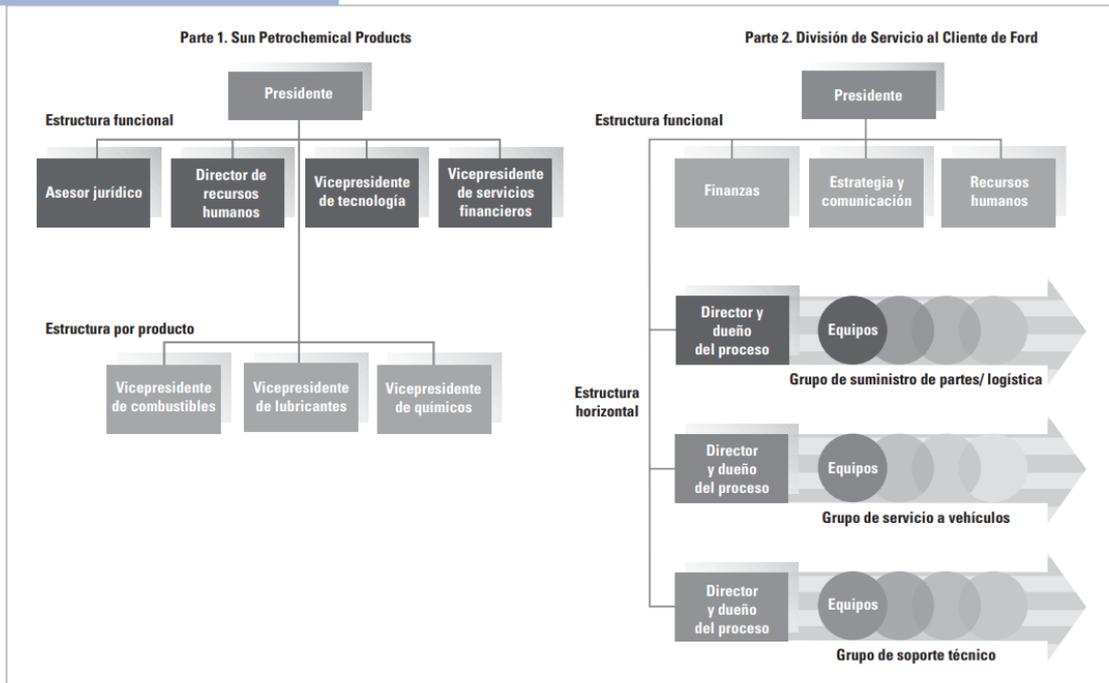
Productos:

- ✓ Lubricantes de motor,
- ✓ Transmisión.
- ✓ Lubricantes y grasas alimentarias.
- ✓ Lubricantes de refrigeración.
- ✓ Grasas industriales.
- ✓ Maquinaria agrícola.
- ✓ Sistemas hidráulicos.
- ✓ Lubricantes Biodegradables.
- ✓ Lubricantes industriales.
- ✓ Otros



Es multinacional se reorganizó a una estructura híbrida para responder mejor a los mercados cambiantes. La estructura de la organización híbrida que adoptó SPPC está en la figura 3.18.

FIGURA 3.18
Dos estructuras híbridas



ALINEACIÓN ESTRUCTURAL

Por último, la decisión más importante que toman los gerentes acerca del diseño estructural es encontrar **el equilibrio correcto entre el control vertical y la coordinación horizontal**, dependiendo de las necesidades de la organización.



CONTROL VERTICAL:

Se asocia a las metas de eficiencia y estabilidad.



COORDINACIÓN HORIZONTAL:

Se asocia al aprendizaje, innovación y flexibilidad.

La **estructura funcional** es adecuada cuando se debe *coordinar la organización a través de la jerarquía vertical* y la importancia de la eficiencia para cumplir las metas organizacionales. La estructura funcional utiliza la *especialización de tareas* y una *cadena de mando estricta* para obtener el uso eficiente de los recursos escasos, aunque no permite que la organización sea flexible o innovadora.

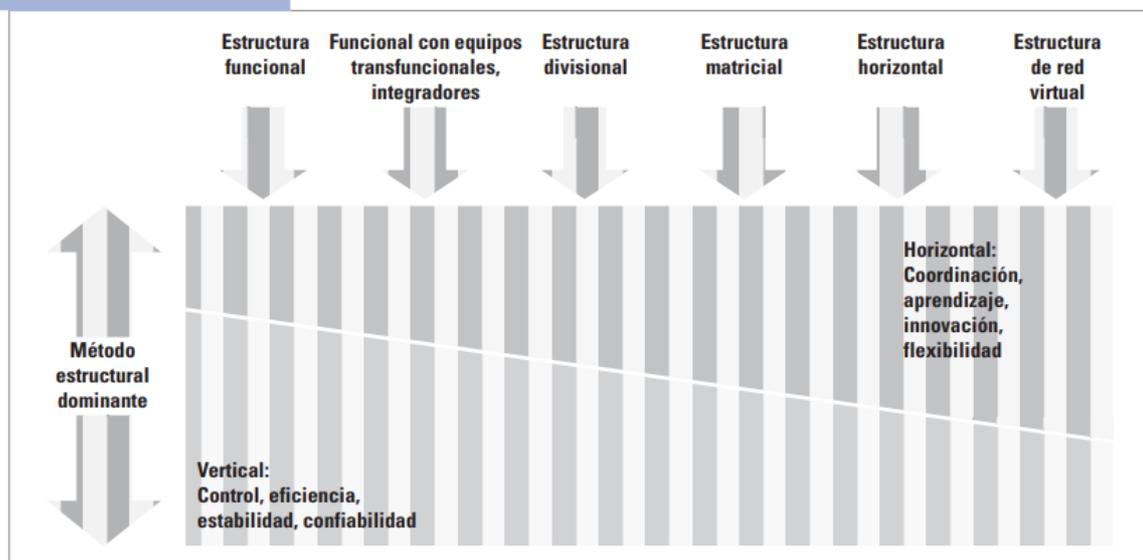
En el extremo opuesto de la escala, la **estructura horizontal** es adecuada si la organización tiene una gran necesidad de *coordinación entre funciones para lograr la innovación y fomentar el aprendizaje*. La estructura horizontal posibilita que las organizaciones se diferencien entre sí y respondan con prontitud a los cambios, pero a expensas del uso eficiente de los recursos.

La **estructura de red virtual** ofrece incluso más flexibilidad y potencial para una respuesta rápida al permitir que la organización sume o reste piezas según sea necesario para adaptarse y satisfacer las necesidades cambiantes del entorno y el mercado.

La figura 3.19 también presenta cómo otros tipos de estructura estudiadas (funcional con vínculos horizontales, divisional y matricial) representan pasos intermedios en la ruta de la organización hacia la eficiencia o la innovación y el aprendizaje. La figura no incluye todas las estructuras posibles, aunque ilustra la forma en que las organizaciones buscan equilibrar las necesidades de eficiencia y control vertical con innovación y coordinación horizontal. Además, como se describe en párrafos anteriores, muchas organizaciones utilizan una estructura híbrida para combinar las características de varios tipos estructurales.

FIGURA 3.19

Relación de la estructura con la necesidad de la organización de eficiencia frente a la de aprendizaje



SÍNTOMAS DE DEFICIENCIA ESTRUCTURAL

Los *altos directivos evalúan con periodicidad la estructura organizacional* para determinar si es conveniente para las necesidades cambiantes. Los gerentes buscan lograr el mejor ajuste posible entre las relaciones de subordinación internas y las necesidades del entorno externo. Como regla general, **cuando una estructura organizacional no está alineada con las**

necesidades organizacionales, aparecen uno o más de los siguientes síntomas de deficiencia estructural.

1. Retraso o falta de calidad en la toma de decisiones. *Es posible que quienes toman las decisiones estén con exceso de carga debido a que la jerarquía canaliza demasiados problemas y decisiones hacia ellos.* La delegación a niveles más bajos es insuficiente. Otra causa de las decisiones de mala calidad es que la información no llega a las personas correctas. Los vínculos de información en dirección vertical u horizontal son inadecuados para garantizar la calidad de la decisión.

2. La organización no responde de modo innovador a un entorno cambiante. Un motivo de falta de innovación es que los departamentos no se coordinan horizontalmente. *Se debe coordinar la identificación de las necesidades de los clientes por parte del departamento de marketing y la identificación de los desarrollos tecnológicos en el departamento de investigación.* Asimismo, la estructura organizacional tiene que especificar las responsabilidades departamentales que incluye el escaneo del entorno y la innovación.

3. Disminuye el desempeño de los empleados o no se alcanzan las metas. El desempeño de los empleados puede disminuir *porque la estructura no ofrece metas, responsabilidades y mecanismos claros para la coordinación.* La estructura debe reflejar la complejidad del entorno del mercado y ser lo bastante directa para que los empleados trabajen eficazmente en ella.

4. Evidencia de demasiado conflicto. La estructura organizacional debe permitir que las metas departamentales en conflicto se combinen en una sola serie de metas para toda la organización. *Si los departamentos actúan con propósitos distintos o están bajo presión por alcanzar las metas departamentales a costa de las metas organizacionales,* la estructura con frecuencia tiene fallas. Los mecanismos de vinculación horizontal no son adecuados.

FUNDAMENTOS DEL DISEÑO

Los **gerentes pueden elegir** orientarse hacia una organización tradicional diseñada para la eficiencia, con énfasis en los vínculos verticales, como jerarquía, reglas y planes y sistemas de información formales o hacia una organización contemporánea diseñada para el aprendizaje y la adaptación, que resalta en la comunicación horizontal y la coordinación.

Los **vínculos verticales no son suficientes para la mayoría de las organizaciones actuales.** Las organizaciones proporcionan vínculos horizontales mediante sistemas de información transfuncionales, contacto directo entre los gerentes a través de las líneas departamentales, grupos de trabajo temporales, integradores de tiempo completo y equipos.

Las alternativas para la agrupación de empleados y departamentos en un diseño estructural general incluyen agrupamientos funcionales, divisionales, multifocales, horizontales y de red virtual. La selección entre las estructuras funcional, divisional y horizontal determina dónde será mayor la coordinación e integración. Con las estructuras funcional y divisional, los gerentes también utilizan mecanismos de vinculación horizontal para complementar la dimensión vertical y lograr la integración de departamentos y niveles en un todo organizacional. Con una estructura horizontal, las actividades se organizan horizontalmente en torno a los procesos de trabajo centrales.

Una **estructura de red virtual** extiende el concepto de la coordinación horizontal y colaboración más allá de las fronteras de la organización. Las actividades centrales se llevan a cabo a través de un eje central, en tanto que socios contratados por outsourcing realizan otras funciones y actividades.

La estructura matricial busca lograr un equilibrio entre las dimensiones vertical y horizontal de la estructura. La mayoría de las organizaciones no existe en estas formas puras, en cambio utilizan estructuras híbridas que incorporan las características de dos o más tipos de estructura.

Por último, los gerentes buscan encontrar el equilibrio correcto entre el control vertical y la coordinación horizontal. **Los signos de desalineación estructural incluyen la demora en la toma de decisiones, la falta de innovación, el bajo desempeño de los empleados y el exceso de conflictos.**



Finalmente, un organigrama no sólo son muchas líneas y cuadros en un papel. **El objetivo del organigrama es fomentar y dirigir a los empleados hacia actividades y**

comunicaciones que permitan a la organización alcanzar sus metas. El organigrama ofrece la estructura, pero los empleados el comportamiento. Se trata de una guía para procurar que las personas trabajen en conjunto, pero la gerencia debe implementar la estructura y ejecutarla.

LECTURA RECOMENDADA:

Te invitamos a ampliar los contenidos de los temas tratados en el libro de Teoría y Diseño Organizacional de Richard Daft, págs. 115 - 127

Bibliografía:

Daft, R. L. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional* (Décima Edición ed.). México D.F., México: CENAGE Learning. Recuperado el 10 de abril de 2020, de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc487>

Actividades prácticas: SEMANA 7

¡Enhorabuena! seguimos avanzado en nuestro proceso de enseñanza aprendizaje. Durante la semana 7 estudiamos otros tipos de estructuras organizacionales como: las horizontales, redes virtuales y outsourcing, e híbridas.

VIDEO: Para ejemplificar los equipos autodirigidos como base del diseño y desempeño de organizaciones con estructura horizontal, te invitamos a observar el video **Schwa Restaurante** en el cual se aprecia como los cocineros interactúan directamente con los clientes y todos los colaboradores tienen la oportunidad de desempeñar las diferentes funciones, en palabras del chef-propietario Michael Carlson *"I cooked and we all cook you know there's a place for that here. 'Yo cocino y todos cocinamos, sabes que hay un lugar para eso aquí.'"* (Thatcher, 2009).

La estructura organizacional: <https://www.youtube.com/watch?v=NpsfJIWNlq>

Bibliografía

Thatcher. (25 de agosto de 2009). *Schwa Restaurant for NBC*. Obtenido de YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=MuyquB3Xzmg>

Autoevaluación Semana 7

En torno a qué se organizan los empleados en la estructura organizacional:

- a. Funciones
- b. Unidades de producto

b. Áreas geográficas

c. Procesos

¿Qué es la reingeniería? ¿En el rediseño de procesos, sólo se cambia una parte de los procesos o todo por completo?

.....
.....
.....
.....

a. Una parte del proceso

b. Todo por completo

¿Qué es un dueño de procesos término empleado en la estructura horizontal?

.....
.....
.....
.....

¿Qué es Outsourcing?

.....
.....
.....

Pocas empresas pueden llevar el outsourcing al extremo y crear una estructura de red virtual. La empresa subcontrata la mayoría de sus funciones o procesos principales a empresas por separado y coordina sus actividades desde pequeñas oficinas corporativas de la organización.

a. Verdadero

b. Falso

¿Cuál de las siguientes NO es una característica de una *estructura organizacional híbrida*?

- a. La tienen la mayoría de las organizaciones grandes; combina varios métodos de diseño de estructuras, y suelen utilizar en entornos empresariales cambiantes.
- b. La tienen la mayoría de empresas pequeñas; utiliza un método de diseño estructural; y es empleada en entornos empresariales estables.

¿Cuáles son las principales diferencias entre una *organización tradicional* diseñada para la *eficiencia* y una *organización más contemporánea* diseñada para el *aprendizaje*?

CONTROL VERTICAL	COORDINACIÓN HORIZONTAL

Bibliografía

Daft, R. L. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional* (Décima Edición ed.). México D.F., México: CENAGE Learning. Recuperado el 10 de abril de 2020, de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>

Semana 8: Cadena de mando, tramo de control y línea de conexión, relación lineal, relación de autoridad, relación de coordinación, relación de asesoría, relación de comisiones.

¿Qué vamos a aprender?

Conocer 1) el proceso para la elaboración de organigramas; y 2) los criterios de elaboración y recomendaciones para el diseño de organigramas estructurales como: la Cadena de Mando, el Tramo de Control y las Líneas de Conexión.

Orientaciones:



En la semana ocho se presentan algunos criterios básicos que son necesario conocerlos antes de diseñar los organigramas, estos criterios vienen a funcionar como el sistema nervioso central, que deben *a priori* ser definidos antes de proceder a diseñar o rediseñar una estructura organizacional, por lo que se recomienda:

1. Revisar las clases subidas en el aula virtual y el material de lectura básica recomendado, así como los enlaces compartidos por el docente que le ayudarán a profundizar en algunos aspectos.
2. Recuerde responder a las preguntas de revisión que aparecen a lo largo de la guía de estudio, estas preguntas no deben ser enviadas, pero son importantes para la comprensión de los temas abordados y en algunos casos serán debatidas en los chats virtuales creados por el docente.
3. Regrese al texto y busque la respuesta a las preguntas que no haya podido responder. Recuerde que es importante que sus dudas queden aclaradas y para ello debe volver al texto las veces que sean necesarias.
4. Al llegar al final de cada semana realice la actividad evaluable en caso de que este planificada, la misma que contribuirá a su notal final.

Planificación del recurso

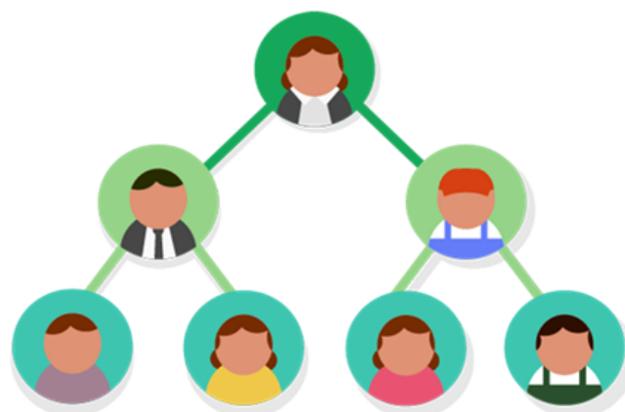
Tiempo estimado	Aporta a la calificación del curso
De 3 a 4 horas	Si/Producción (Trabajo Autónomo)

Una vez analizadas las estructuras organizacionales, otra cuestión esencial es conocer el proceso de elaboración de los organigramas dentro del cual también se analiza la cadena de mando, el tramo de control y las líneas de conexión. Como se manifestó en clases anteriores, la estructura organizacional se ve reflejada en el organigrama de ahí la importancia de conocer el proceso de construcción de los mismos.

Proceso para la elaboración y/o actualización de los organigramas

Se conocen cinco pasos básicos que se han de seguir en el procedimiento para la elaboración y/o actualización de los organigramas:

1. Autorización y apoyo de los niveles superiores
2. Acopio de la información
3. Clasificación y registro de la información
4. Análisis y registro y
5. Diseño del organigrama



1. Autorización y apoyo de los niveles superiores

La unidad encargada de elaborar los organigramas, **podrá intervenir por su propia iniciativa, a petición de parte o por órdenes superiores**; sin embargo, la autorización que debe obtenerse de los niveles superiores representa el punto de partida en este procedimiento. La autorización traduce también el apoyo con que debe contar la unidad que realice el acopio de la información básica para el diseño del Organigrama.

Integración del equipo de trabajo

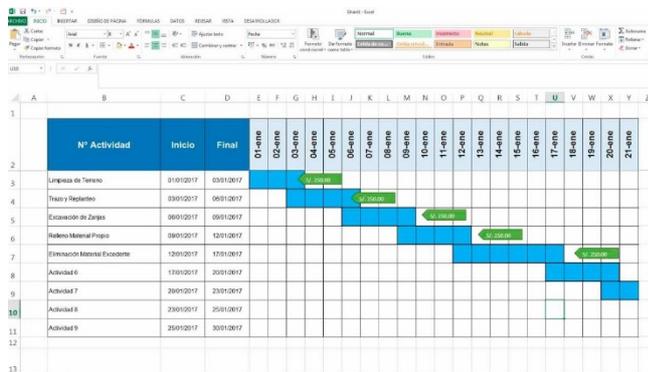


La elaboración de organigramas requiere personal compenetrado con la materia, por lo que es conveniente seleccionar al equipo que se asignará a este efecto. Para afinar detalles y lograr una buena coordinación del trabajo puede capacitarse a personal de apoyo en las siguientes áreas específicas:

- ✓ Presentación personal y forma de solicitar la información.
- ✓ Alternativas para concentrar avances.
- ✓ Mecanismos de supervisión y coordinación.
- ✓ Revisión y depuración de propuestas.

En caso de trabajos muy específicos y de poca complejidad, no es necesario integrar un equipo, sino que basta con designar un responsable de llevarlos a cabo.

Determinación del programa de trabajo



Es necesario que la planeación de actividades para elaborar organigramas se plasme en un documento rector que sirva como marco de actuación, el cual debe contener exposición de motivos, naturaleza, propósito, responsables, acciones, alcance, etc. Asimismo, es necesario que cuente con una gráfica de Gantt, una red, o ambas,

para el seguimiento y control de las acciones.

2. Recopilación de información

Esta etapa se cumple por medio de entrevistas dirigidas con los encargados de funciones, procesos, proyectos o sistemas que se revisan, con los líderes técnicos de las unidades, con el personal operativo y con los usuarios de los servicios, las áreas o ambos, que interactúan con las unidades sujetas a examen.



También puede acudir a los archivos y centros de documentación, en donde, través de investigación documental se recopila información normativa y administrativa relativa a la constitución, órganos, niveles, relaciones de coordinación internas, interinstitucionales y con grupos de interés, funciones, procesos y proyectos de la organización. Asimismo, es útil acceder a los sistemas de información vía intranet o extranet.

La información que debe reunirse con este propósito debe referirse a:

- ✓ Los órganos que integran dichas áreas.
- ✓ El nivel jerárquico que ocupan en la estructura orgánica.
- ✓ Las relaciones que guardan entre ellos.
- ✓ La naturaleza de estas relaciones.
- ✓ Las funciones que realizan y, en su caso, los puestos y el número de plazas que los integran.
- ✓ Los procesos que llevan a cabo.
- ✓ Los proyectos que desarrollan.
- ✓ El alcance de sus acciones.
- ✓ Las estrategias que aplican.

- ✓ Los beneficios que se espera obtener.

Deberá especificarse la información básica que se requiere y seguidamente establecerse los medios para su acopio, identificando sus fuentes:

Métodos de recolección

A continuación, se señalan los principales métodos para reunir la información básica ya descrita:

- Investigación documental.** La información proveniente de este método, es producto de la consulta bibliográfica y en el caso particular que ocupa a una determinada organización, pueden ser principales fuentes de consulta los reglamentos y leyes que citen las atribuciones del área, así como los manuales administrativos que hacen referencia a las funciones y procedimientos. En el sector público, es necesario conocer el Plan Estatal de Desarrollo y otros como Plan Operativo Anual.
- Investigación de campo.** La investigación de campo se lleva a cabo mediante la entrevista con funcionarios de los distintos niveles de la unidad sujeta a investigación, aplicando cuestionarios: o bien, celebrando con ellos entrevistas que permiten obtener la información requerida. La investigación de campo, permite también verificar la información documental o complementaria con datos proporcionados por los titulares de las diversas unidades.

3. Clasificación y registro de la información

Este paso es de vital importancia ya que es la instancia en la que se organiza, clasifica y selecciona la información recopilada, de forma tal que los posteriores pasos encuentren dicha observación adecuadamente presentada y concentrada.

El trabajo de clasificación y registro debe capturarse en formatos que permitan un manejo ágil y que podrían ordenarse en carpetas como documentos fuente. Su procesamiento considera el apoyo informático, en específico paquetería desarrollada para diseño gráfico, bases de datos, carpetas y bibliotecas.

Es necesario examinar críticamente los datos que se obtengan con el fin de detectar posibles contradicciones, lagunas o duplicidad de funciones.

4. Análisis de la información

La información ha sido recopilada, clasificada y registrada, deberá someterse a un análisis para detectar, entre otros aspectos, posibles lagunas y contradicciones de la misma. Antes de dar interpretación personal aclaratorio, deberá buscarse la conformación de los datos que así lo requieran, por parte de las áreas sometidas a estudio.

5. Diseño del organigrama

Los **elementos gráficos** que se utilizan para representar las unidades que componen la estructura orgánica, así como las relaciones existentes entre ellos, son:

- ✓ **Figuras** para representar los órganos.
- ✓ **Líneas de conexión** para indicar las relaciones existentes entre ellos. El elemento gráfico esencial en el diseño del organigrama son las líneas de conexión, ya que representan las relaciones entre los órganos y la naturaleza de éstas.

En el siguiente apartado, se señalan algunas de las principales reglas para el diseño de los organigramas.

Cree usted que en las empresas de nuestro medio se cumple con el proceso antes descrito.

.....

.....

.....

.....

.....

Criterios de elaboración y recomendaciones para el diseño y/o actualización de organigramas estructurales

Antes del diseño y/o actualización de los organigramas se debe considerar dos conceptos importantes que nos permitirán estructura de forma adecuada los organigramas, como son: a cadena de mando y el tramo de control.

Cadena de mando

La cadena de mando **es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos**, lo cual especifica quién le reporta a quién. Los gerentes deben considerarla cuando organizan el trabajo, ya que esto ayuda a los empleados con preguntas como “¿a quién le reporto? o ¿con quién voy si tengo un problema?”.

Para entender la cadena de mando, debe entender otros tres conceptos:

- Autoridad,
- Responsabilidad y
- Unidad de mando.

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



Esta obligación o expectativa de desempeño se conoce como **responsabilidad**.

¿Cuál es la diferencia entre un líder y un gerente? y ¿Cómo se relaciona con el concepto de autoridad?

.....

.....

.....

.....

Por último, el principio de **unidad de mando**, establece **que una persona debe reportarle sólo a un gerente**. Sin la unidad de mando, las peticiones contradictorias de varios jefes pueden crear problemas, como le sucedió a Damian Birkel, un gerente de comercialización de la división **Fuller Brands de CPAC, Inc** (Compañía que vende productos de marca y de etiqueta privada para el cuidado personal, así como para la limpieza comercial y doméstica). Resultó que les reportaba a dos jefes, uno que estaba a cargo del negocio de tiendas departamentales, y otro que se encargaba de las tiendas de descuento. Birkel intentó minimizar el conflicto e hizo una lista combinada de cosas por hacer que actualizaría y modificaría conforme cambiaran las tareas.

Sin embargo, existen estructuras como la estructura organizacional matricial en la cual existe una **autoridad dual**, la misma que es conveniente emplearla cuando se han establecido los mecanismos de coordinación y comunicación para que funcione adecuadamente además de las reuniones periódicas para su efectividad.



VISIÓN ACTUAL:

Aunque los primeros teóricos (Fayol, Weber, Taylor y otros) creían que la cadena de mando, autoridad, responsabilidad y unidad de mando eran básicas, la época ha cambiado, y estos conceptos son mucho menos importantes hoy en día.

Por ejemplo, en la planta **Michelin de Tours** (es una empresa francesa especializada en la fabricación de neumáticos fundada en 1889), los gerentes han reemplazado la cadena de mando de arriba hacia abajo por reuniones “*en el nido*”, donde los empleados se juntan durante cinco minutos en intervalos regulares a lo largo del día en una columna del piso de la tienda y estudian tablas y gráficas sencillas para identificar *cuellos de botella* en la producción. En lugar de ser jefes, los gerentes de tienda son facilitadores. Además, la tecnología de la información ha hecho que tales conceptos sean menos relevantes ahora. **En cuestión de segundos los empleados pueden acceder a información que solía estar disponible sólo para los gerentes y pueden comunicarse con cualquier persona de la organización sin tener que pasar por la cadena de mando.**



Mark Stepowoy

Vicepresidente
American Residential Services LLC
Cleveland, Ohio



MI TRABAJO: Ayudo a los equipos de soporte, desarrollo y dirijo las sucursales de la región central, y también administro nuestra sucursal de Cleveland.

LA MEJOR PARTE DE MI TRABAJO: Ayudar a la gente a establecer y desarrollar objetivos personales.

LA PEOR PARTE DE MI TRABAJO: Despedir a un empleado por robar; esto sucedió hace 25 años, pero aún lo recuerdo.

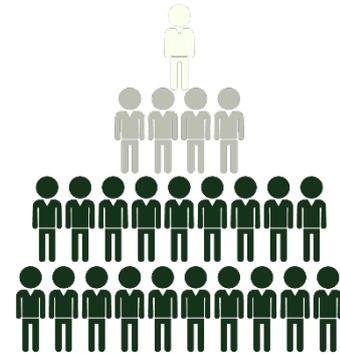
EL MEJOR CONSEJO GERENCIAL RECIBIDO: No importa qué tan rápido corras, no tienes probabilidades de ganar la carrera si no sabes dónde está la meta. Asegúrate de saber lo que la empresa espera de ti.

Tramo de control

¿A cuántos empleados puede dirigir un gerente de forma eficiente y eficaz? De eso trata el tramo de control.

La visión tradicional era que los gerentes no podían, y no debían, supervisar directamente a más de cinco o seis subordinados.

Determinar el tramo de control es importante debido a que, en gran medida, éste determina el número de niveles y gerentes de una organización; una consideración importante sobre qué tan eficiente será una empresa.



Ejemplo de tramo de control de 4.

Figura # 1

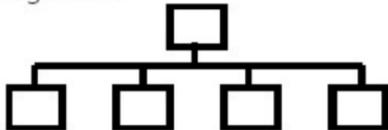
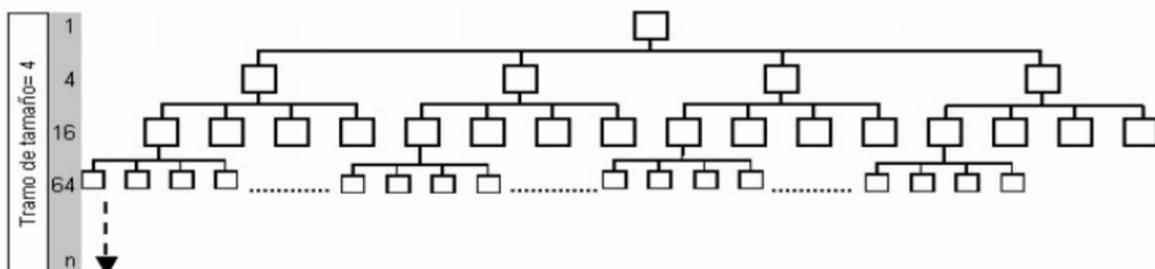


Figura # 2

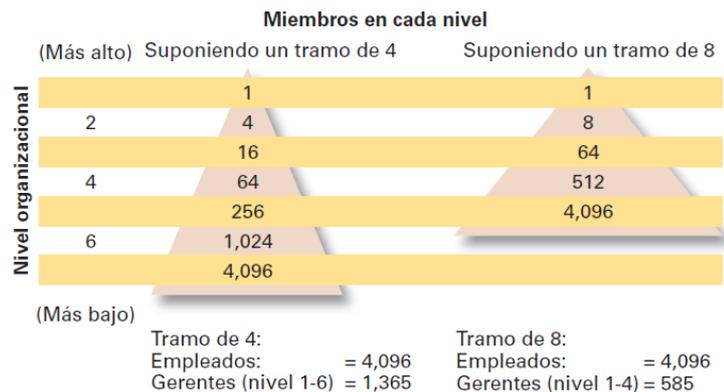


Comparación de tramos de control

Mientras todo lo demás permanezca igual, cuanto mayor sea el tramo, más eficiente resulta económicamente. He aquí por qué: suponga que dos organizaciones tienen aproximadamente 4,100 empleados. Como muestra la figura 9-3, si una organización tiene un *tramo de cuatro* y la *otra una de ocho*, **la organización con mayor tramo tendrá dos niveles menos** y aproximadamente 800 gerentes menos. Con un salario promedio por gerente de 24,000 dólares anuales, la organización con mayor tramo ahorrará ¡más de 33 millones de dólares por año! **Obviamente, los tramos mayores son más eficientes en términos de costos.**

Figura 9-3

Comparación de tramos de control



Sin embargo, en algún punto, los tramos más grandes pueden reducir la *eficacia*, si el desempeño de los empleados empeora debido a que los gerentes no tienen más tiempo para dirigir.

VISIÓN ACTUAL:

La visión contemporánea del tramo de control reconoce que **no hay un número mágico**. Muchos factores influyen en el número de empleados que un gerente puede manejar con eficiencia y eficacia. Estos factores incluyen las habilidades y capacidades del gerente y los empleados, así como las características del trabajo por realizar. Por ejemplo, **los gerentes con empleados bien capacitados y experimentados pueden funcionar bien con un tramo mayor**. Otras variables de contingencia que determinan el

tramo apropiado incluyen similitud y complejidad de las tareas de los empleados, la proximidad física de los subordinados, el grado de estandarización de procedimientos, la sofisticación del *sistema de información* de la organización, la fortaleza de la cultura de la organización y el *estilo* preferido del gerente.

La tendencia de los últimos años se ha dirigido hacia tramos de control mayores, lo cual es consistente con los esfuerzos de los gerentes de agilizar la toma de decisiones, aumentar

¿Quiénes son?
CARA A CARA

MI TRAMO DE CONTROL:
Ocho personas me reportan directamente a mí, lo cual es normal en nuestra organización.



la flexibilidad, acercarse más a los clientes, dar facultades de decisión a los empleados y reducir costos.



Los gerentes están comenzando a reconocer que pueden manejar un tramo mayor cuando los empleados conocen bien sus tareas y entienden los procesos organizacionales.

Por ejemplo, en la planta de galletas Gamesa de PepsiCo ubicada en México, ahora a cada gerente le reportan 56 empleados. Sin embargo, para garantizar que el desempeño no se vea afectado por estos tramos más grandes, a los empleados se les informa completamente de los objetivos y procesos de la compañía. Además, nuevos sistemas de pago recompensan la calidad, el servicio, la productividad y el trabajo en equipo. (Robbins & Coulter, Administración, 2010).

En las empresas de nuestro país cual es el tramo de control que controlan los gerentes.

.....

.....

.....

.....

.....

LECTURA RECOMENDADA:

Para complementar lo aprendido en esta semana te invitamos a leer los contenidos en el libro de **Administración** de Stephen Robbins y Mary Coulter, disponible en las págs. 187 - 188

Bibliografía:
Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima ed.). México, México: Pearson Education. Obtenido de https://www.academia.edu/41618453/Robbins_Coulter

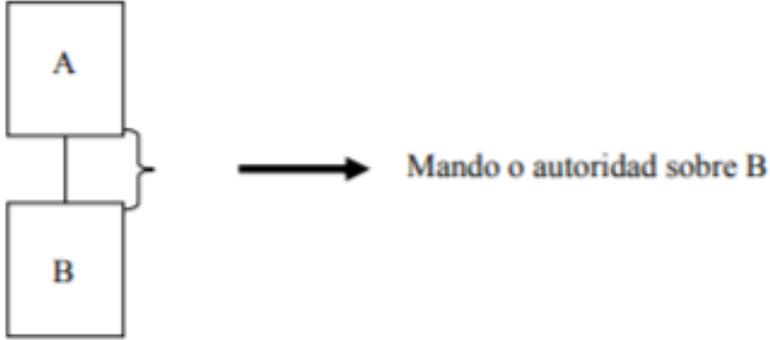
Líneas de conexión

Las relaciones entre unidades se representan por líneas, y el tipo de ellas dependerá del tipo de relaciones que tiene cada uno de los órganos en cada uno de los niveles de la estructura administrativa.

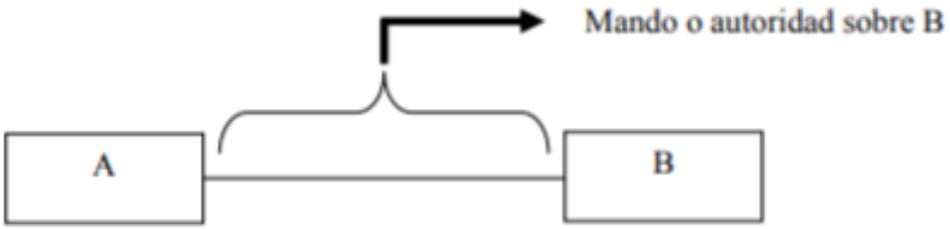
Se emplean líneas para mostrar los diferentes tipos de relaciones existentes entre las unidades que integran la estructura organizacional. A continuación, se brindan criterios específicos para uniformar su presentación:

Las **líneas se dibujan exclusivamente en sentido vertical u horizontal**, se recomienda que se ubique, de forma tal que al unirse a otra línea o rectángulo forme un ángulo de noventa

grados. En los organigramas verticales, la línea debe partir del punto medio de la línea inferior rectángulo de mayor jerarquía, y terminar en el punto medio de la línea superior del rectángulo que le sigue en jerarquía.



En cuanto a los organigramas horizontales, la línea partirá del punto medio del lado derecho del rectángulo de mayor autoridad y se conectará al punto medio izquierdo del rectángulo siguiente.

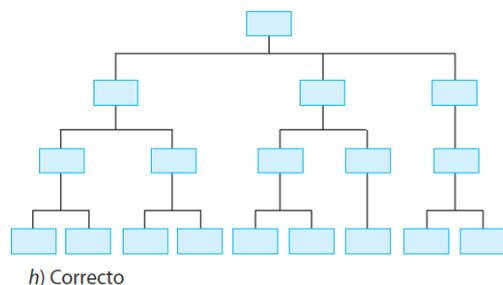
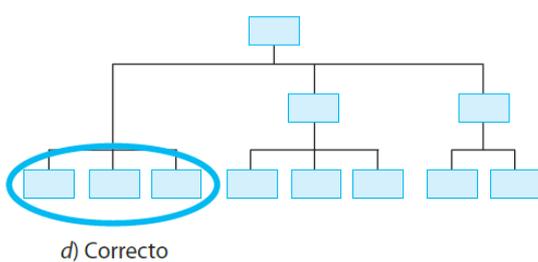
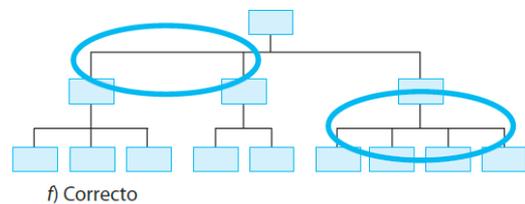
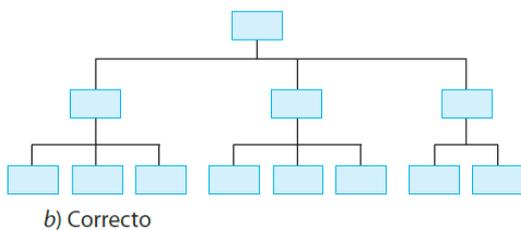


Símbolos utilizados para representar las relaciones de comunicación	
Relación de autoridad y mando	
Relación con las unidades de mando especializado: Líneas cortas de trazo discontinuo.	
Relación de coordinación y/o colaboración: Líneas largas de trazo discontinuo. NOTA: También es común que la relación de coordinación se muestre	

como la "línea corta de trazo discontinuo" como se muestra en la línea anterior.	
Separación entre las unidades centrales y desconcentradas: Líneas largas de trazo discontinuo y un punto intermedio.	
Relación de apoyo de asesorías internas permanente: Línea llena sin interrupciones, de trazo suave, colocada perpendicularmente a la unidad administrativa.	
Desconcentración: Líneas quebrantadas en forma de "z". Órganos descentralizados: Este tipo de órganos son aquellos que tienen patrimonio propio y personalidad jurídica.	
Desconcentración: Líneas quebrantadas en forma de dos triángulos laterales, atravesadas por líneas largas de trazo discontinuo con puntos intermedios. Órganos desconcentrados. Son aquellos órganos que están jerárquicamente subordinados a una entidad y que tienen autonomía operativa por función para resolver sobre la materia dentro del ámbito regional.	

Recomendaciones sobre las líneas de conexión:

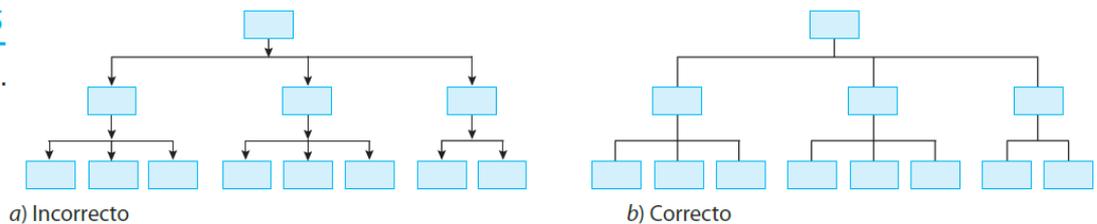
- Utilizar en las líneas que interconectan las figuras rectangulares un trazo más grueso que el que se emplea para dibujar estas últimas (figura 4.15 b, d, f y h).



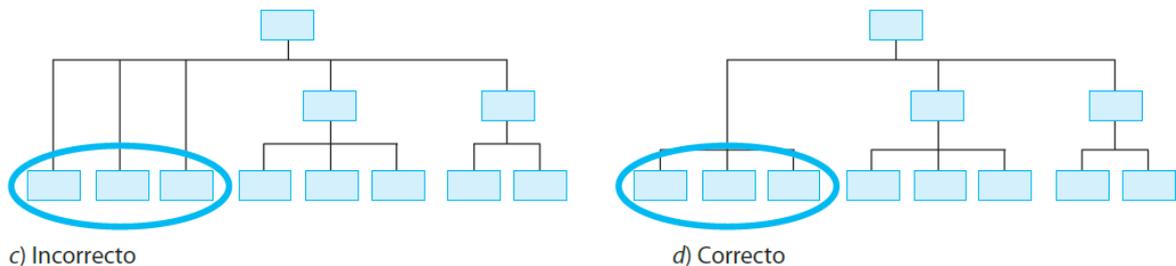
2. Las líneas de conexión no deben terminar con flechas orientadas hacia abajo, porque se rompe con el principio de autoridad-responsabilidad y se crea la impresión de una estructura con un flujo del trabajo estrictamente vertical (figura 4.15 a y b).

FIGURA 4.15

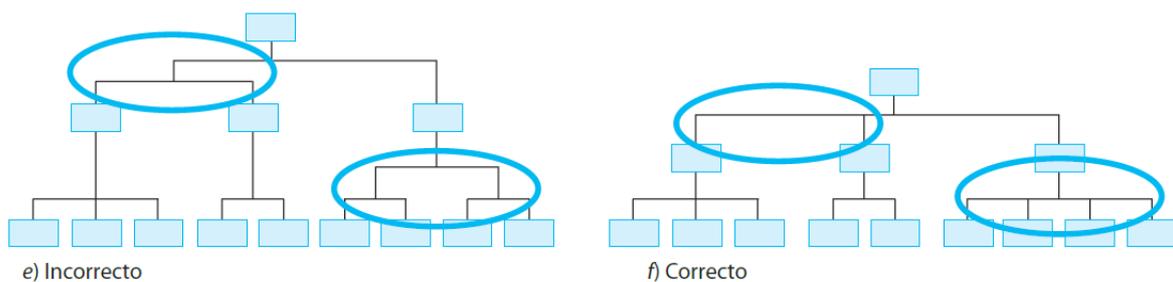
Relación lineal.



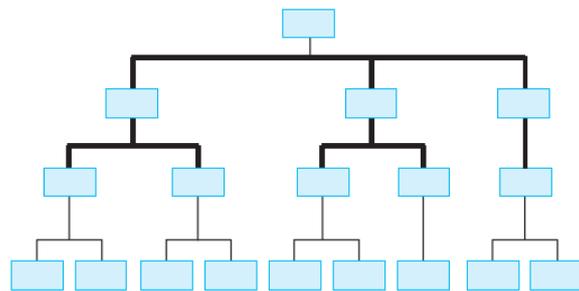
3. Todas las unidades que dependen de un superior deben quedar vinculadas a él por una sola línea (figura 4.15 c y d).



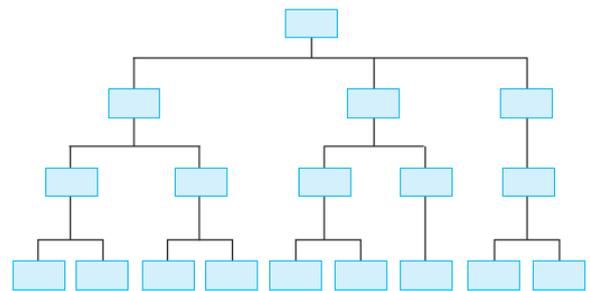
4. Eliminar todos los trazos y tramos injustificados (figura 4.15 e y f).



5. Es conveniente **mantener el mismo grosor de las líneas de interconexión en todo el organigrama**. No deben adelgazarse las líneas a medida que desciende el nivel jerárquico (figura 4.15 g y h), ya que la importancia o jerarquía de un órgano no se amplifica marcando más las líneas, con la excepción de la línea de relación principal de autoridad y la establecida para señalar la relación de la jerarquía institucional con los órganos con desconcentración mínima o máxima.



g) Incorrecto



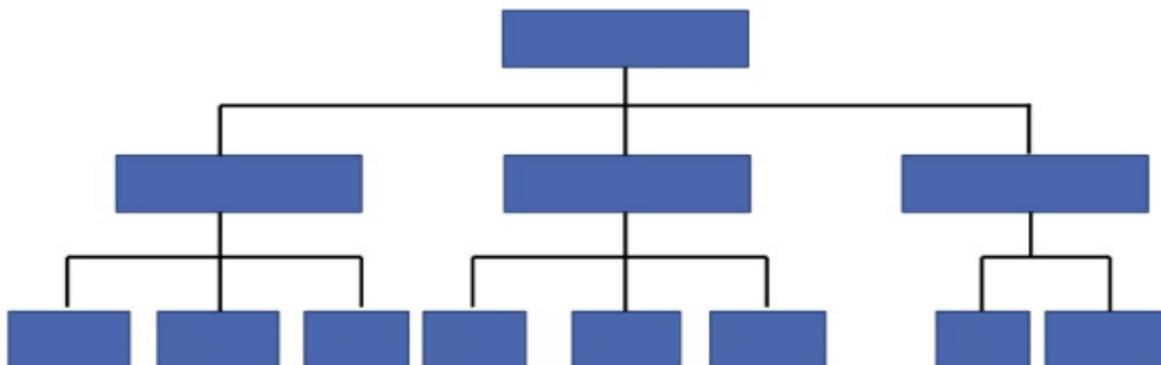
h) Correcto

6. Para **evitar el cruce de dos líneas**, se recomienda ensayar diferentes colocaciones hasta encontrar la que permita suprimir los cruces, o por lo menos reducirlos al mínimo.

A través de las líneas de conexión se presentan algunos tipos de relaciones organizacionales:

Relación principal de autoridad (relación lineal)

Establece una relación de subordinación entre el superior y sus colaboradores de forma unívoca y directa. Simboliza de forma gráfica el principio de unidad de mando. Las líneas graficadas que enlazan entre si las distintas unidades administrativas corresponden exclusivamente a las unidades y responsabilidades.



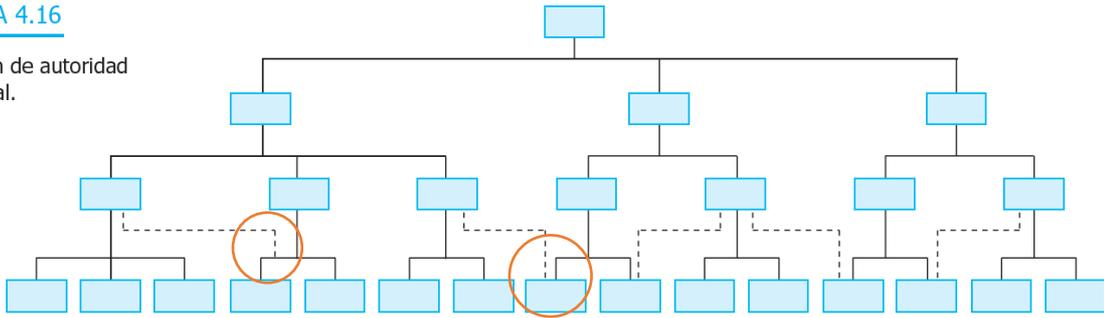
Relación de autoridad funcional

Representa la **relación de mando especializado**, no la de dependencia jerárquica. La autoridad funcional puede existir en forma paralela a la autoridad de línea o entre un órgano especializado y los subordinados de otras unidades de línea.

Es común representar este tipo de nexo por medio de **líneas cortas de trazo discontinuo** que salen de la parte inferior del rectángulo de la unidad de mando y se conectan a la parte superior del rectángulo de una unidad del siguiente nivel o con la línea de autoridad en ese nivel cuando el mando especializado involucra a más de una unidad (figura 4.16) como se resalta con el círculo naranja.

FIGURA 4.16

Relación de autoridad funcional.



Relación de coordinación

Tiene por objeto interrelacionar y coordinar las actividades que realizan diferentes unidades de la organización. Se representa por medio de líneas largas de trazo discontinuo que salen de la parte inferior del rectángulo de una unidad y se conectan a la parte inferior con otra unidad o con un órgano desconcentrado (figura 4.17). Funcionan más como medidas para la comunicación.

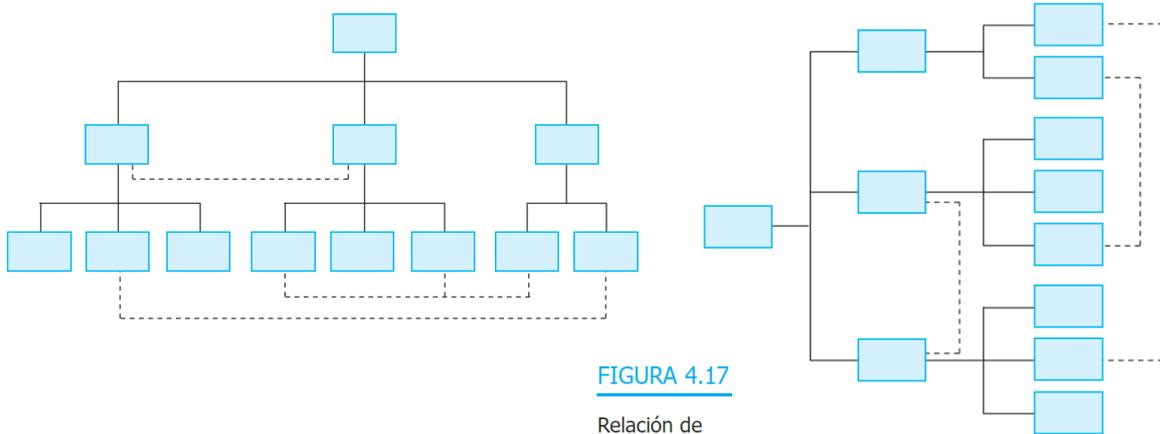


FIGURA 4.17

Relación de coordinación.

Relación de asesoría

Existe entre unidades que brindan información técnica o conocimientos especializados a unidades de línea. Por lo regular, las unidades asesoras o de apoyo cuentan con una autoridad técnica derivada de su preparación, experiencia, o ambas, que les permite proponer —no ordenar— a las unidades de línea criterios para resolver un asunto.

En el **nivel inmediato inferior, a la administración deberá aparecer las asesorías.**



Existen dos tipos de relación de esta clase:

- **Relación de asesoría interna.** Es la que proporcionan a los órganos de línea las unidades asesoras que *forman parte de la estructura organizacional*. En el organigrama suelen representarse por medio de líneas continuas de trazo fino colocadas perpendicularmente a la línea de mando de la unidad a la cual se adscriben (figura 4.18).

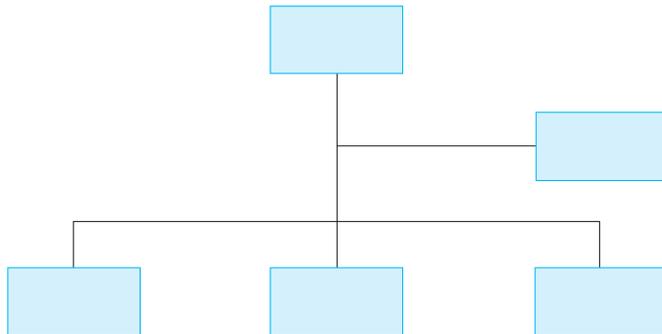


FIGURA 4.18

Relación de asesoría interna.

- **Relación de asesoría externa.** Es la que brindan a los órganos de línea las unidades asesoras que, aunque forman parte del gráfico de la organización, *desempeñan sus funciones de modo independiente*. En el organigrama se representan por medio de líneas de trazo discontinuo colocadas de manera perpendicular a la línea de mando de la unidad de la cual dependen jerárquicamente (figura 4.19).

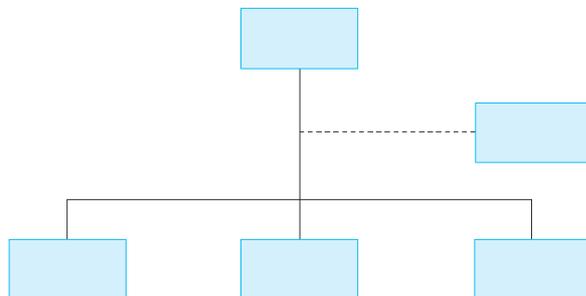


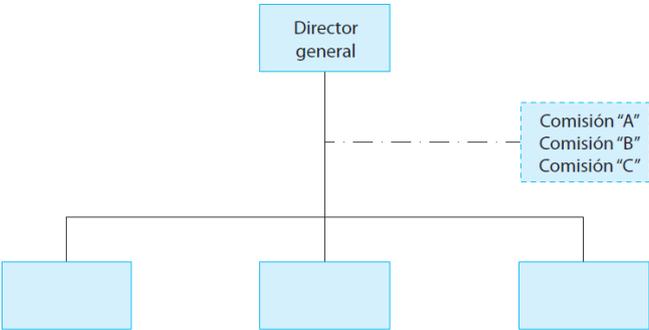
FIGURA 4.19

Relación de asesoría externa.

Relación con comisiones

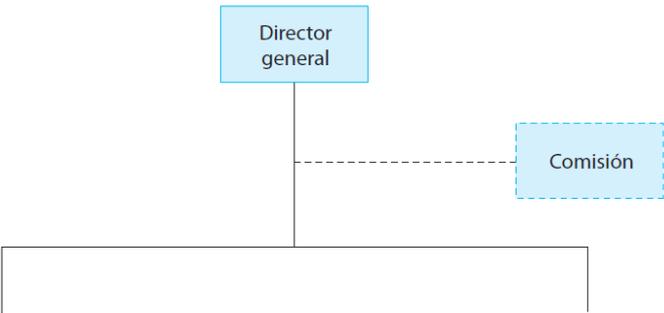
Comisiones externas (Interinstitucionales). Estas comisiones se integran con representantes de diferentes instituciones. Cuando forman parte del gráfico de la organización se le adscribe al titular y se representan mediante un rectángulo de trazo discontinuo corto ligado perpendicularmente a la línea de mando por una línea de trazo discontinuo largo (figura 4.20).

FIGURA 4.20
Comisiones interinstitucionales.



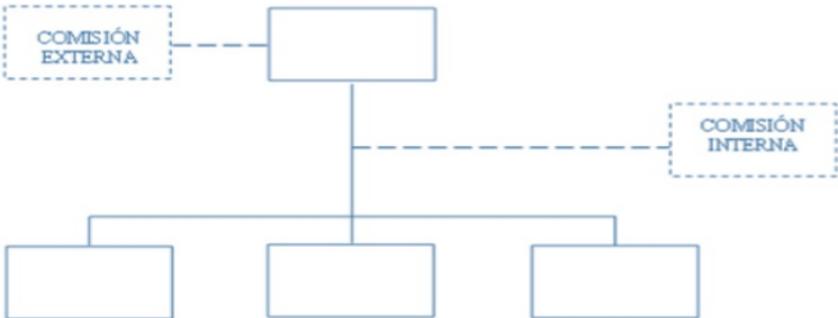
Comisiones internas. Estas comisiones dependen jerárquicamente del órgano rector de sus actividades y en el organigrama se representan mediante un rectángulo y línea de trazo discontinuo corto (figura 4.21).

FIGURA 4.21
Comisiones internas.



Nota: Es importante mencionar que también se adapta la siguiente representación gráfica en las comisiones internas y externa también.

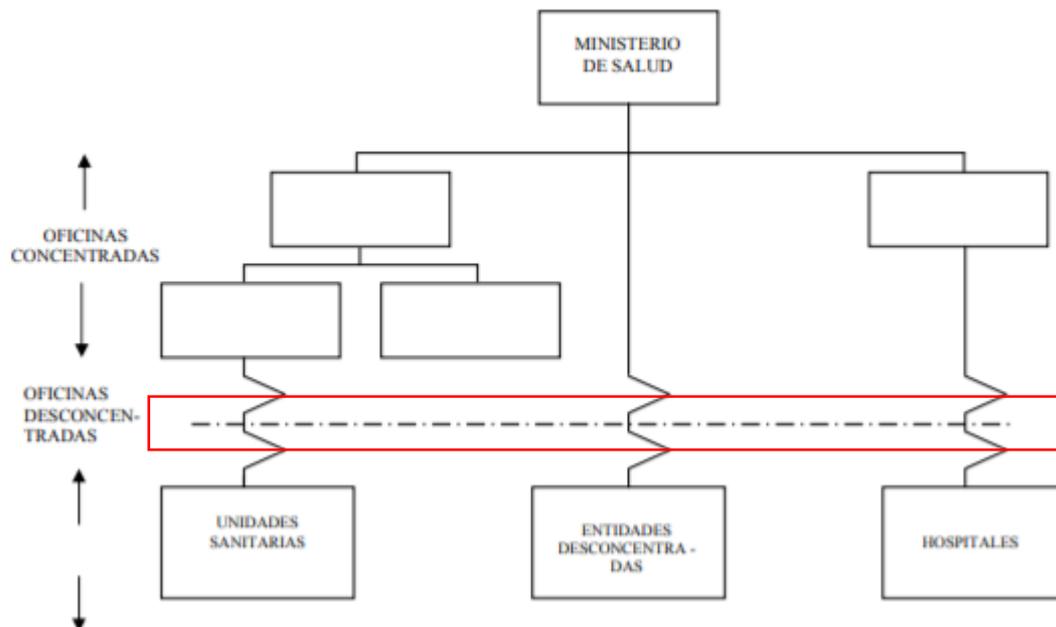
Si es interna, **dispuesta perpendicularmente a la línea principal de mando de la organización;** si es externa, o **a la unidad administrativa** a la cual coordina directamente, en este caso, la autoridad principal.



Separación entre unidades centrales y órganos o unidades desconcentradas

Es la relación existente entre los órganos desconcentrados de otras instituciones públicas. Es decir, aquella relación que se da entre las unidades de campo que se crean a nivel de provincia o lugar (para que los interesados no tengan que concurrir a la capital a resolver lo problemas locales) y las oficinas supervisoras.

- **Desconcentrados:** Los órganos desconcentrados se colocan en el último nivel del organigrama. Para que la distinción entre ellos y el resto de la organización quede suficientemente clara, debe trazarse una línea de eje que los separe. (Franklin, Organización de Empresas, 2009). Entre esta última representación y el gráfico de la institución, deberá **trazarse una línea larga de trazo discontinuo con puntos intermedios** (tal como se representa en el ejemplo) que permita establecer una distinción.



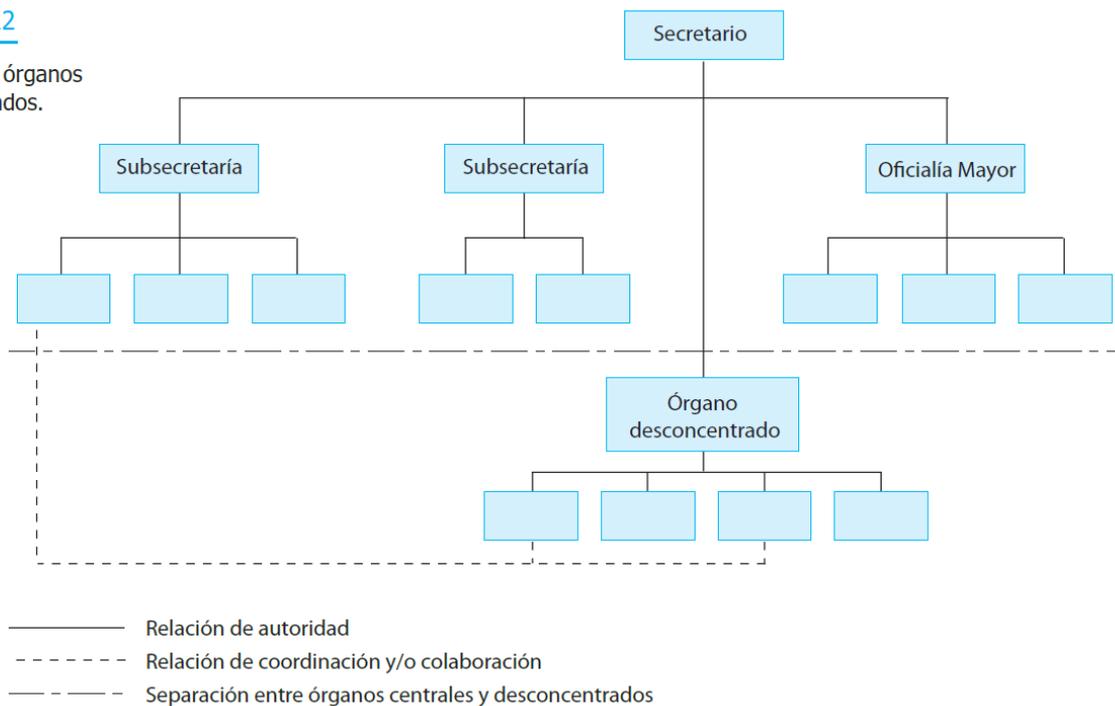
También es común encontrar en la relación con unidades desconcentradas dependiendo del país donde encuentra la empresa o institución, se entrecruza la línea vertical con la línea de trazo largo discontinuo, que justo en esa parte se presenta "*líneas quebradas en forma de dos triángulos laterales*". Por ejemplo, el Ministerio de Salud que está en la capital, tiene sus organismos desconcentrados en las diferentes provincias del país como **los hospitales**.

¿Cómo se muestra la relación entre el órgano central y las unidades desconcentradas?

Relación con órganos desconcentrados. Los órganos desconcentrados se colocan en el último nivel del organigrama. Para que la distinción entre ellos y el resto de la organización quede suficientemente clara, debe trazarse una línea de eje que los separe. (Franklin, Organización de Empresas, 2009).

FIGURA 4.22

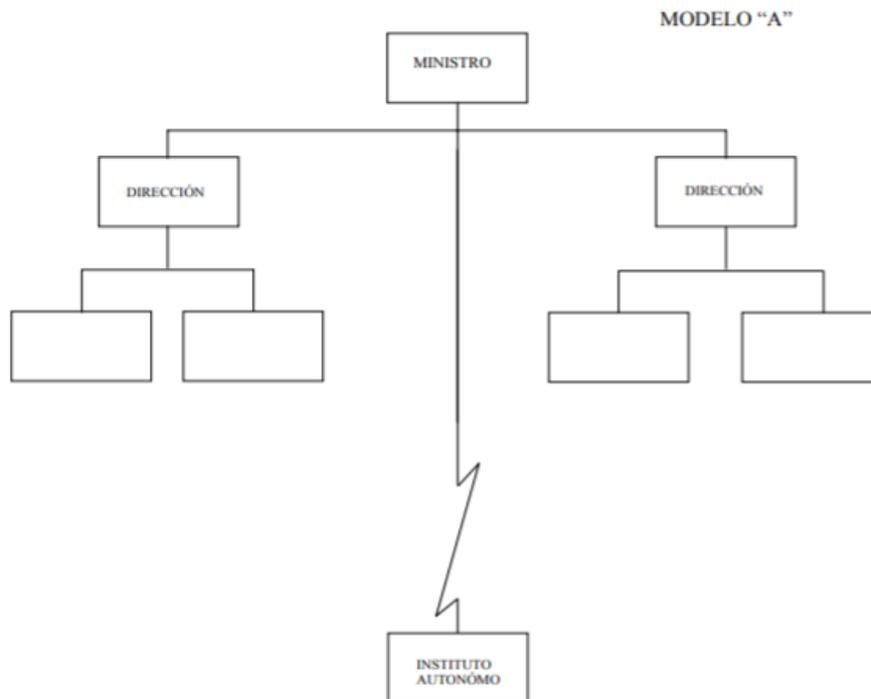
Relación con órganos desconcentrados.



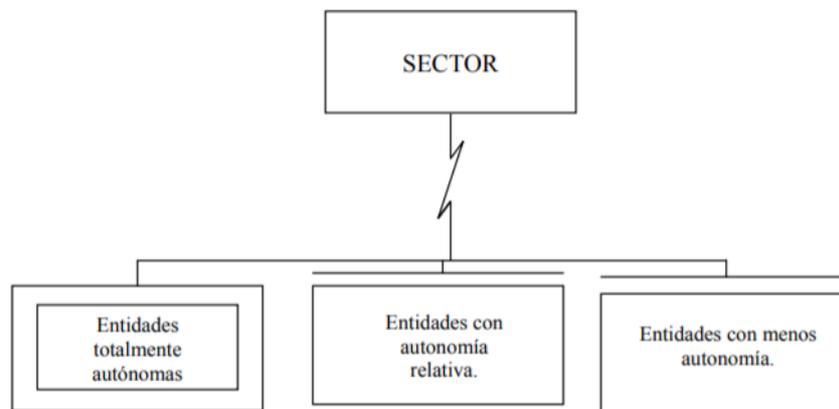
- **Descentralizadas:** Es la relación entre los órganos descentralizados o dependencias **autónomas** con los Ministerios u Oficinas Centrales.

Descentralizar es la delegación de una atribución por el Gobierno Central a favor de una entidad autónoma, autoridad estatal o **municipal**.

Esta relación se dibuja mediante una línea quebrada en forma de “Z” que contacta a las unidades descentralizadas con las oficinas centrales, tal como se puede observar en los modelos “A” y “B” que se incluye a continuación.



Sin embargo, las unidades descentralizadas o autónomas, no son todas igualmente “autónomas”, por lo que se deberá indicar los **diferentes grados de autonomía** de la siguiente manera:



Lectura recomendada:

Para ampliar la información te invitamos a leer el contenido en el Texto “**Organización de Empresas**” de Enrique Franklin en las págs. 138 - 141, lo puede encontrar en el enlace que se presenta a continuación.

Bibliografía:

Franklin, E. B. (2009). *Organización de Empresas*. (T. E. Hill, Ed.) Obtenido de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>

Actividades prácticas: SEMANA 8

¡Enhorabuena! seguimos avanzado en nuestro proceso de enseñanza aprendizaje. Durante la semana 8 aprendimos: 1. el proceso para la elaboración de organigramas; y 2. Criterios de

elaboración y recomendaciones para el diseño de organigramas estructurales, como la Cadena de Mando, el Tramo de Control, y las Líneas de Conexión.

Lecturas recomendadas: Notas sobre administración: ¿Personal de línea o de staff?, ¿cuál es su meta profesional? Disponible en el libro de Administración una perspectiva global de Harold Koontz, Heinz Weihrich & Mark Cannice, pág. 240.

Autoevaluación Semana 8

1. El primer paso para la elaboración del organigrama es la “*Autorización y apoyo de los niveles superiores*”. a). ¿La unidad encargada de elaborar el organigrama cómo intervenir para empezar a elaborarlos? b). ¿En el caso de su proyecto integrador, a quién se le solicita la autorización y apoyo?

- a)
- b)

2. Cuando se empieza a elaborar un organigrama es necesario la *Recopilación de Información*, en la cual existe información que es vital recopilarla o llamada *Información Básica*, escriba ¿Cuál es la información básica que se debe recopilar para hacer un organigrama?

- I.
- II.
- III.
- IV.
- V.
- VI.

3. Responda. a) ¿Cuáles son los dos métodos de investigación para la recolección de información?; b). ¿Cuál(s) aplicará en su proyecto integrador?

- a) 1.....
- 2.....
- b)

4. ¿Cuáles son los 2 elementos *gráficos* para el Diseño del organigrama?

- 1.....
- 2.....

5. ¿Qué es la Cadena de Mando?

-
-

6. ¿Qué entiende por Unidad de Mando?

.....
.....
7. ¿Qué es el Tramo de Control?

.....
.....
8. Respecto a la comparación de tramos de control. Escriba V si es verdadero o F si es falso:
(.....) La organización con mayor tramo de control tendrá menos niveles organizacionales.
(.....) La organización con tramos de control más pequeños tendrá más niveles organizacionales.

9. Verdadero o falso. En lo relacionado a las Líneas de Conexión.
a. Las líneas se dibujan exclusivamente en sentido vertical u horizontal (....)
b. Es recomendable mantener el mismo grosor de las líneas de interconexión entre unidades (....)
c. Las líneas de conexión deben terminar con flechas orientadas hacia abajo (.....)
d. La relación principal de autoridad (relación lineal) establece una relación de subordinación entre el superior y sus colaboradores (.....)

10. ¿Cuál es la diferencia entre la posición de las líneas que representan la “relación de autoridad” y las líneas que se utilizan para mostrar la “relación de coordinación”?

.....
.....
.....

11. ¿Cuál es la diferencia entre las líneas de Relación de Asesoría “interna” y la “externa”?

.....
.....

Bibliografía

Franklin, E. B. (2009). Organización de Empresas (Tercera Edición. ed.). México, México: McGraw Hill. Obtenido de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). Administración (Décima ed.). México, México: Pearson Education. Obtenido de https://www.academia.edu/41618453/Robbins_Coulter

UNIDAD 3: Organigramas y manuales organizacionales

¿Qué vamos a aprender?

Comprende el diseño organizacional adecuado y los manuales respectivos para una empresa determinada, empleando elementos y signos convencionales para su diseño.

Semana 9: Organigramas, procedimiento para la elaboración y/o actualización, clasificación.

Orientaciones:



Durante la semana nueve daremos continuidad a lo aprendido la clase anterior respecto a los organigramas, conociendo su clasificación y el procedimiento para su elaboración y actualización, por lo que se recomienda:

1. Revisar las clases subidas en el aula virtual y el material de lectura básica recomendado, así como los enlaces compartidos por el docente que le ayudarán a profundizar en algunos aspectos.
2. Recuerde responder a las preguntas de revisión que aparecen a lo largo de la guía de estudio, estas preguntas no deben ser enviadas, pero son importantes para la comprensión de los temas abordados y en algunos casos serán debatidas en los chats virtuales creados por el docente.
3. Regrese al texto y busque la respuesta a las preguntas que no haya podido responder. Recuerde que es importante que sus dudas queden aclaradas y para ello debe volver al texto las veces que sean necesarias.
4. Al llegar al final de cada semana realice la actividad evaluable en caso de que este planificada, la misma que contribuirá a su nota final.

Planificación del recurso

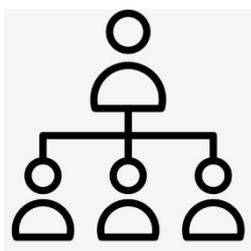
Tiempo estimado	Aporta a la calificación del curso
De 3 a 4 horas	Si/Producción (Trabajo Autónomo)

Organigramas

Introducción

Para funcionar correctamente, todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza, campo de operación o ambos, requieren de un marco de actuación. Este marco lo constituye la estructura organizacional, que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base en el objeto de su creación traducido y concretado en estrategias. Como lo aprendimos en clases anteriores, su representación gráfica también se conoce como organigrama, que es el método más sencillo de expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles.

Pese a que es un instrumento altamente utilizado, ya que todas las organizaciones cuentan por lo menos con un organigrama general, es sorprendente percibir la gran diferencia de criterios y enfoques considerados en su preparación. Ello pone de manifiesto la importancia de contar con una base de información homogénea, que permita dar unidad y cohesión a este tipo de recursos.



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

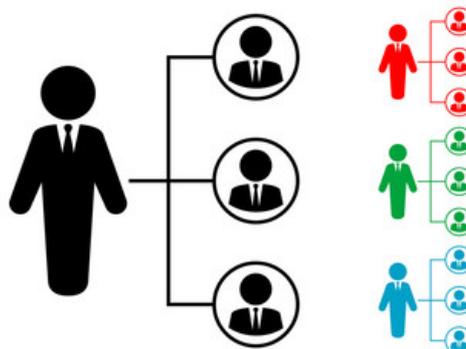
Criterios fundamentales para su preparación

Precisión	<ul style="list-style-type: none"> • En el organigrama deben definirse con exactitud todas las unidades administrativas y sus interrelaciones.
Sencillez	<ul style="list-style-type: none"> • Debe ser muy simple, para que se comprenda fácilmente. Para ello, se recomienda no complicarlo con trazos innecesarios o una nomenclatura compleja o poco clara.
Uniformidad	<ul style="list-style-type: none"> • Para facilitar su interpretación conviene homogeneizar las líneas y figuras que se utilicen en su diseño
Presentación	<ul style="list-style-type: none"> • En gran medida, su funcionalidad depende de su formato y estructura; por ello, en su preparación deben considerarse criterios técnicos y de servicio, en función de su objetivo.
Vigencia	<ul style="list-style-type: none"> • Para conservar su vigencia el organigrama debe mantenerse actualizado. Cuando se elabora es recomendable que en el margen inferior derecho de la gráfica se anote el nombre de la unidad responsable de prepararlo y la fecha de autorización y actualización.

Clasificación

Los organigramas pueden clasificarse según cuatro grandes criterios:

1. Por su naturaleza
2. Por su ámbito.
3. Por su contenido.
4. Por su presentación.



☉ Por su naturaleza

Microadministrativos.

Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o mencionar alguna de las áreas que la conforman.

Macroadministrativos. Contienen información de más de una organización.

Mesoadministrativos. Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término mesoadministrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.

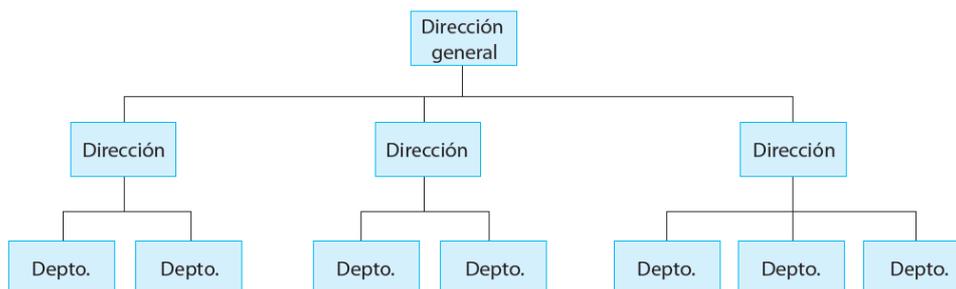
☉ Por su ámbito

Generales

Contienen información representativa de una organización **hasta determinado nivel jerárquico**, según su magnitud y características (figura 4.1).

FIGURA 4.1

Organigrama general.



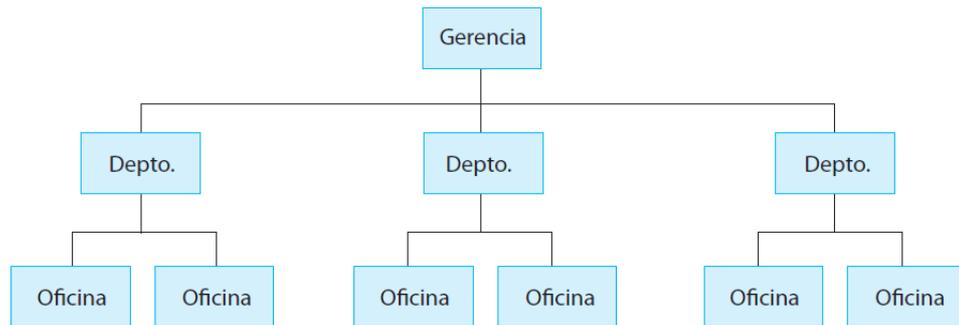
En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

Específicos

Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización (figura 4.2).

FIGURA 4.2

Organigrama específico.



☉ Por su contenido

☑ Integrales

Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia (figura 4.3). Es conveniente anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.

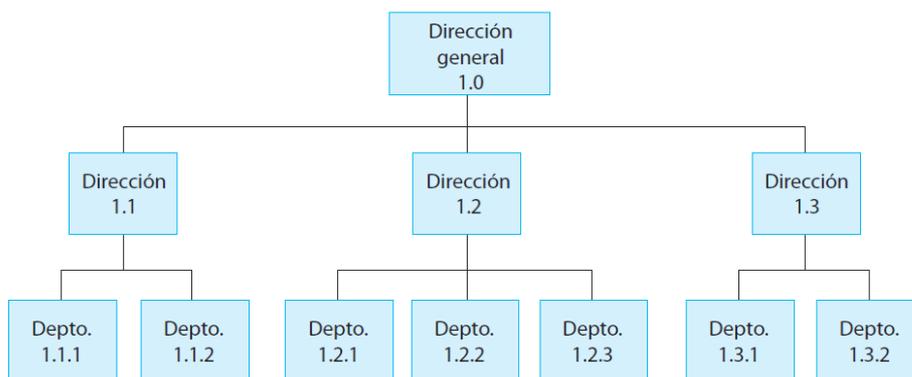


FIGURA 4.3

Organigrama integral.

☑ Funcionales

Incluyen las **principales funciones** que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones (figura 4.4). Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

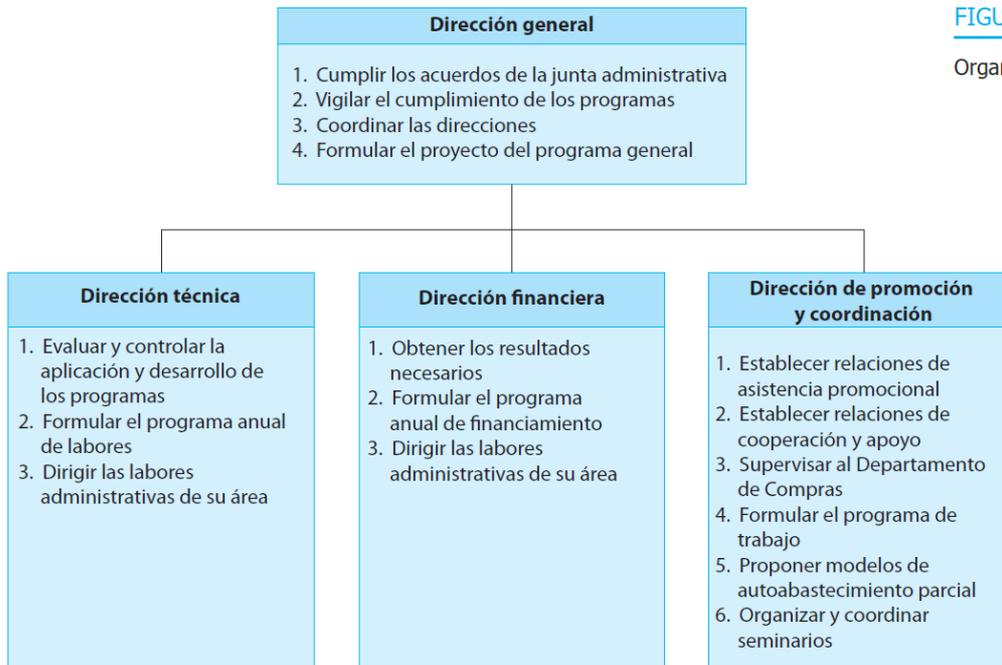


FIGURA 4.4
Organigrama funcional.

De puestos, plazas y unidades

Indican las necesidades de puestos y el número de plazas existentes o necesarias de cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas (figura 4.5).

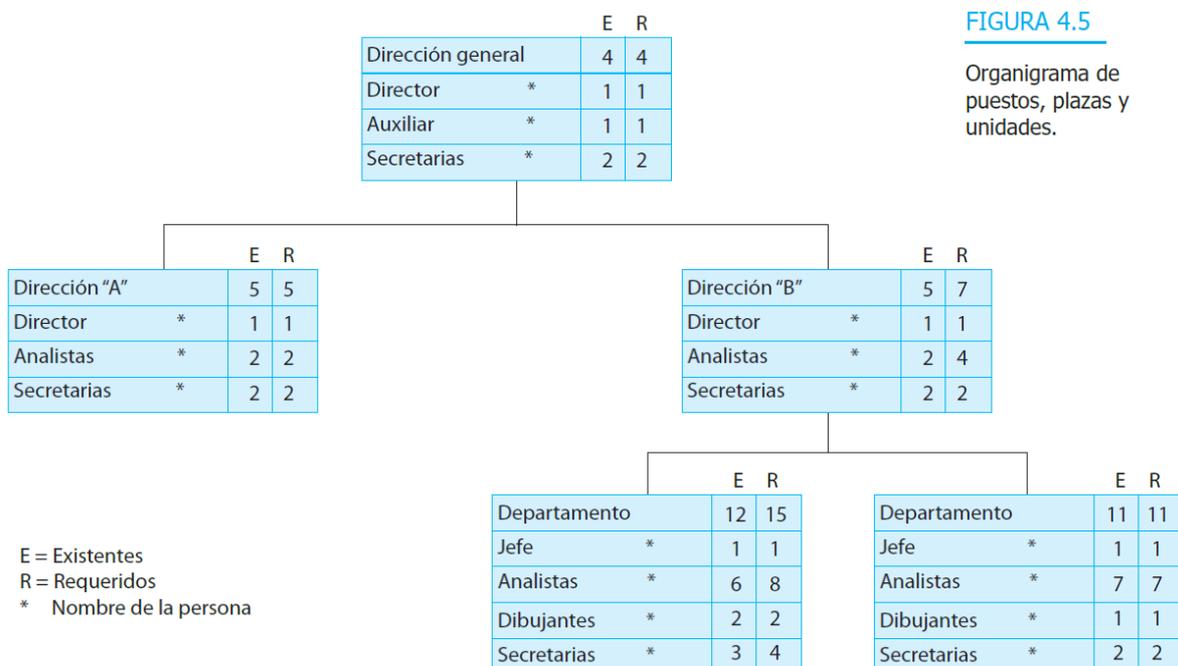


FIGURA 4.5
Organigrama de puestos, plazas y unidades.

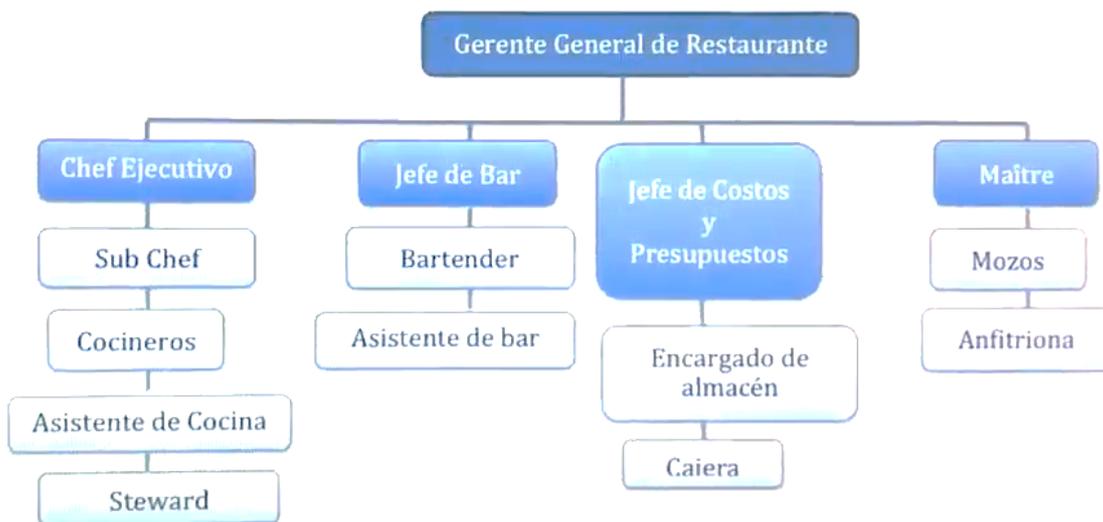
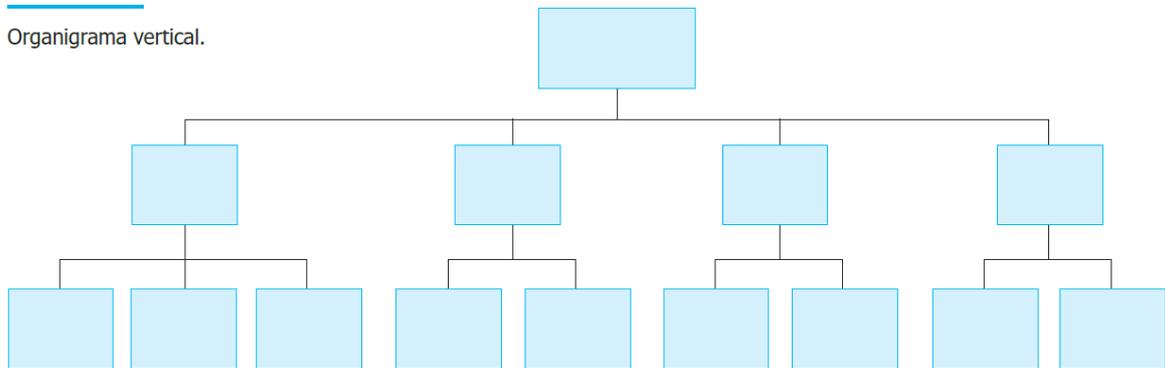
© **Por su presentación**

Verticales

Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su empleo en los manuales de organización (figura 4.6).

FIGURA 4.6

Organigrama vertical.



Horizontales

Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se estructuran por líneas dispuestas horizontalmente (figura 4.7).

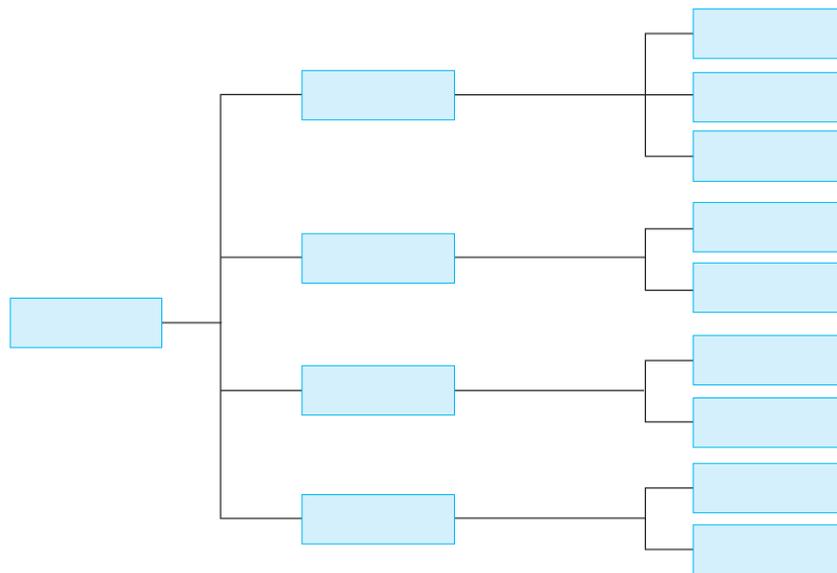
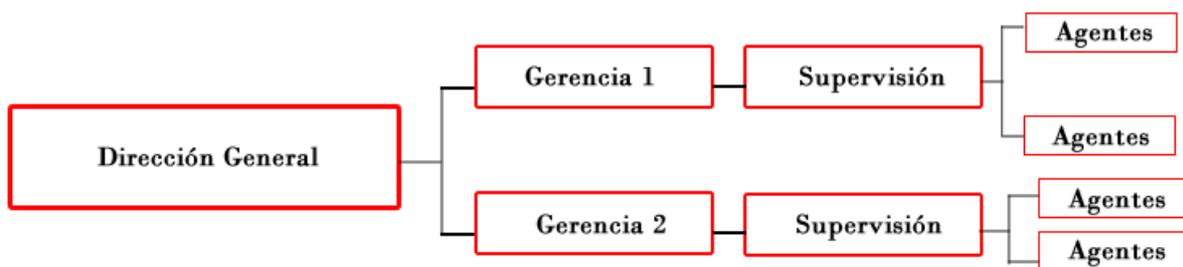


FIGURA 4.7
Organigrama horizontal.

Organigrama Horizontal



Mixtos

Utilizan combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base (figura 4.8a y b).

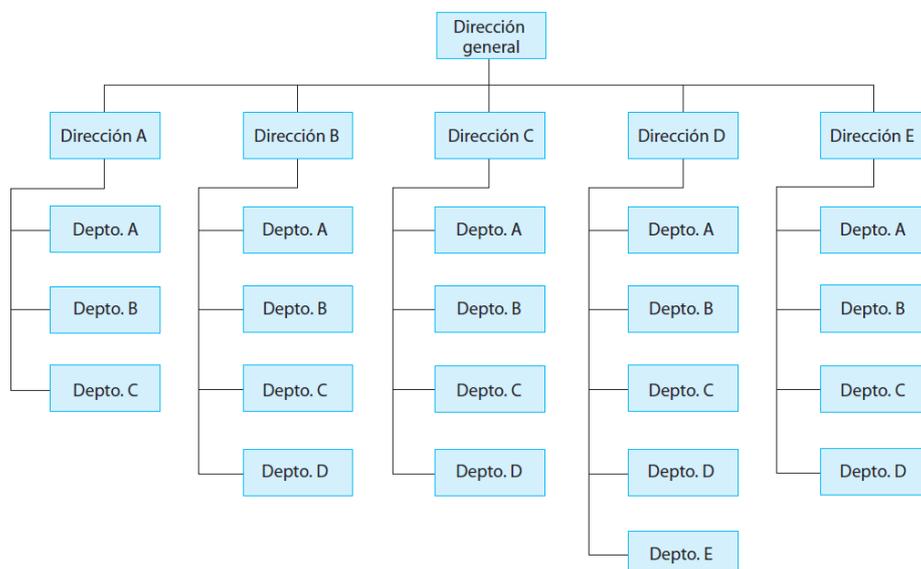


FIGURA 4.8a
Organigrama mixto.
Vertical/horizontal.

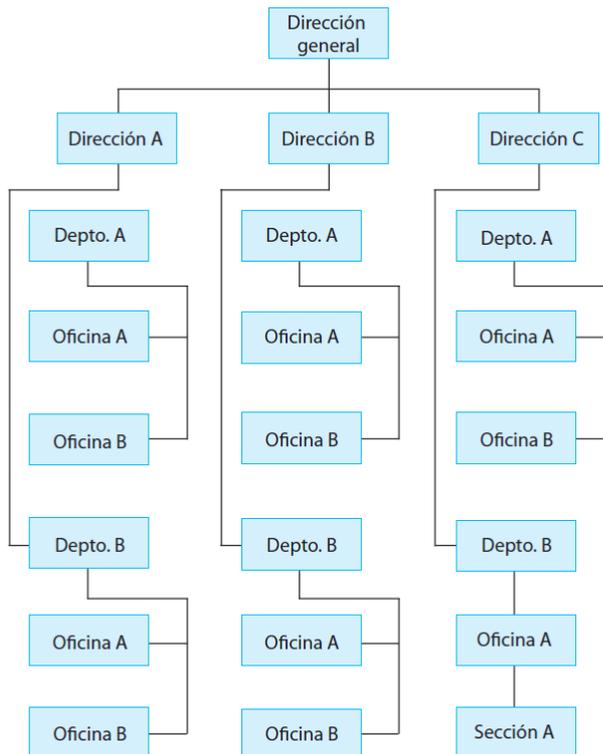


FIGURA 4.8b

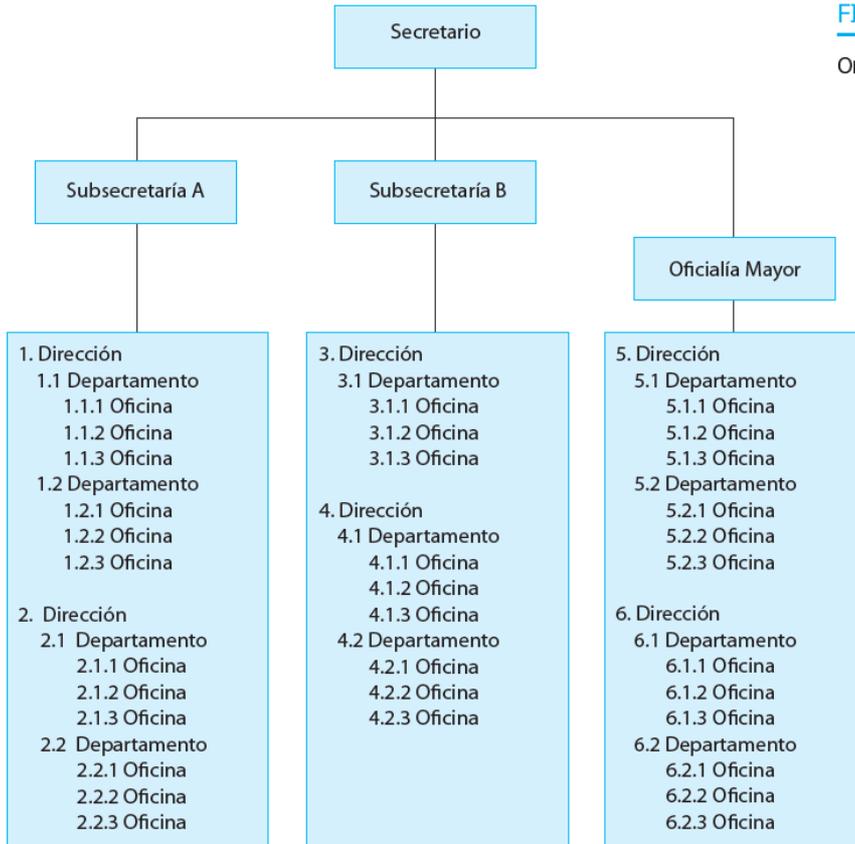
Organigrama mixto.
Diseño replegado.

De bloque

Son una variante de los verticales, pero tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, en poco espacio permiten que aparezcan unidades ubicadas en varios niveles jerárquicos (figura 4.9).

FIGURA 4.9

Organigrama de bloque.



¿Cuáles de los tipos de organigramas antes aprendidos se utilizan con mayor frecuencia en las empresas de nuestro país?

.....

.....

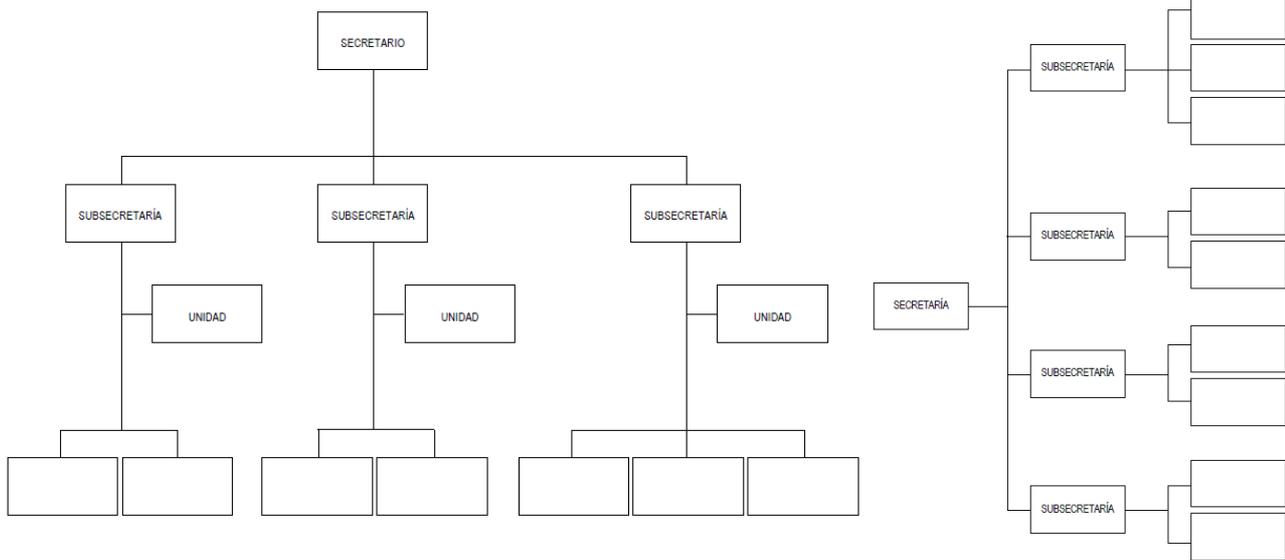
.....

Criterios de elaboración y recomendaciones para el diseño y/o actualización de organigramas estructurales.

Figuras

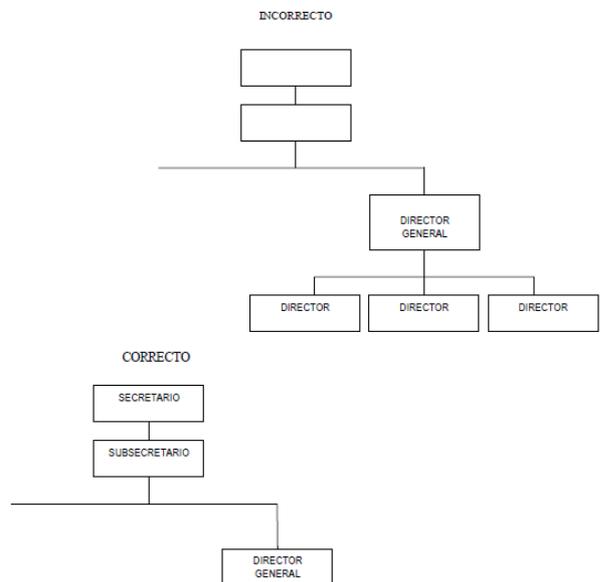
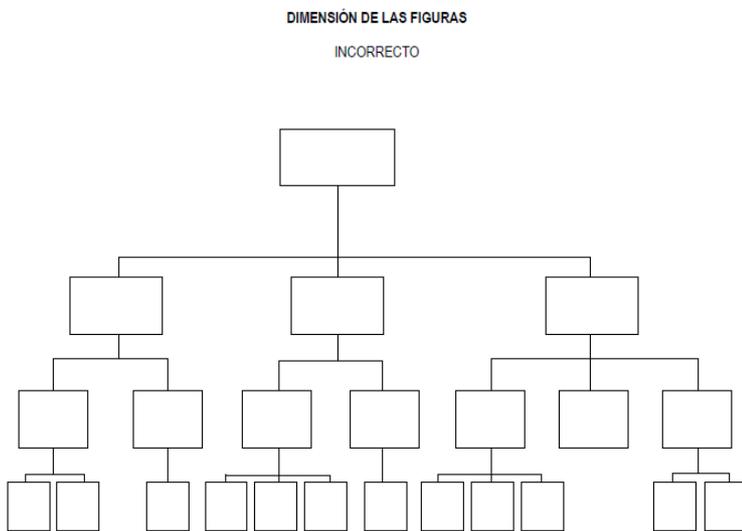
Las Figuras se utilizan para representar los órganos, pueden ser: directivos, operativos o sustantivos, de apoyo, de asesoría, desconcentrados y descentralizados.

Forma: Como regla general se recomienda, **usar un solo tipo de figura** para simbolizar a cada uno de los elementos que integran el organigrama. Debido a la facilidad de lecturas que ofrecen los títulos escritos horizontalmente, así como por ser una figura de trazo más sencillo, es recomendable utilizarla para representar los diferentes tipos de órganos (fig. 11 y 12).

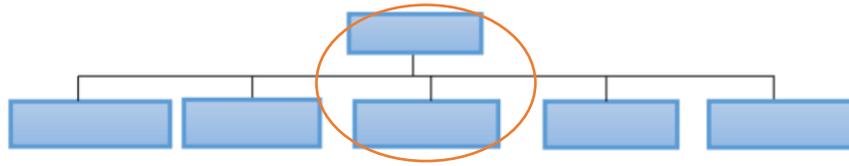


Dimensión: Aunque existe la tendencia a relacionar el tamaño de las figuras con la importancia del órgano, no deben reducirse progresivamente sus dimensiones para establecer diferencias de nivel jerárquico, ya que estas se establecen por la posición de las unidades en el gráfico (fig. 13 y 14).

EMPLEO DE RECTÁNGULOS DE DIMENSIONES SEMEJANTES



Otros autores, sugieren que **el rectángulo correspondiente al nivel más alto debe ser de un tamaño mayor que los demás o por lo menos igual, pero nunca menor.**

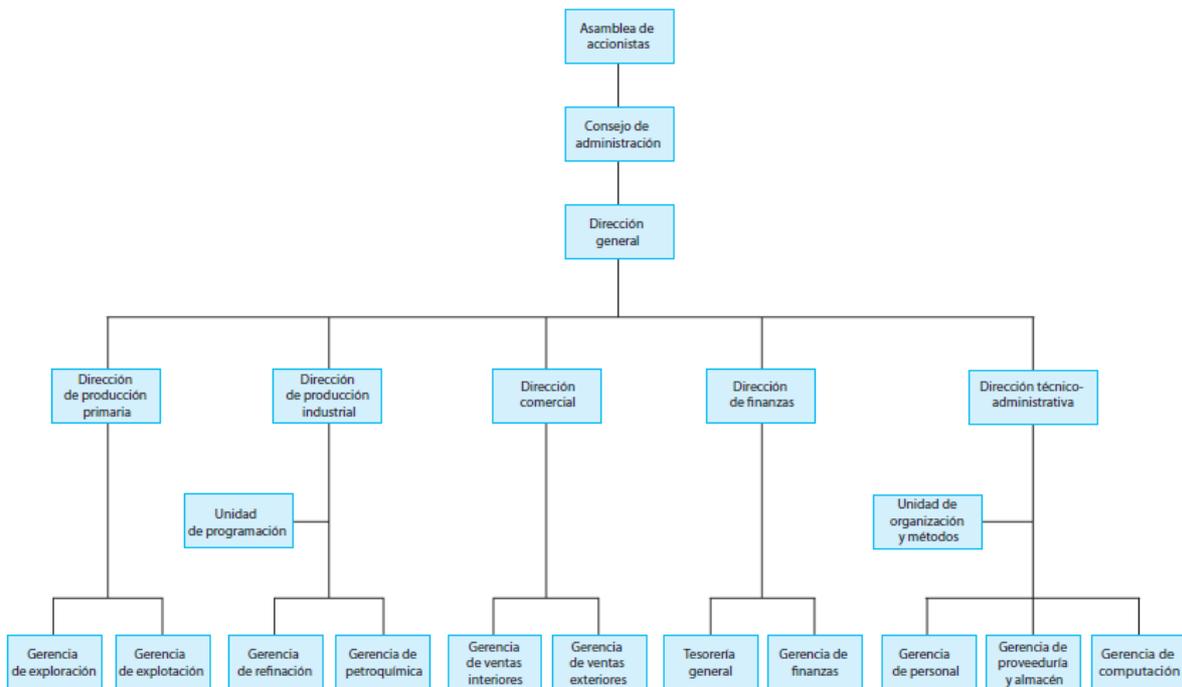


Colocación de las unidades

Las unidades deben ubicarse en la gráfica según se explica a continuación.

En diferente nivel jerárquico

Las unidades **deben ordenarse en el organigrama de acuerdo con los diferentes niveles jerárquicos de la organización**, los cuales varían según su naturaleza, enfoque (procesos, funciones o ambos y proyectos), sector, giro industrial y ámbito de actuación (figura 4.12).



Sector público. Por lo general, en la administración central estos niveles son:

Primer nivel	Secretario
Segundo nivel	Subsecretario
Tercer nivel	Oficial mayor
Cuarto nivel	Coordinación general
Quinto nivel	Dirección general
Sexto nivel	Dirección de área
Séptimo nivel	Subdirección de área
Octavo nivel	Departamento
Noveno nivel	Oficina
Décimo nivel	Sección
Undécimo nivel	Mesa

Niveles de desconcentración

Órganos desconcentrados

En la administración paraestatal:

Órgano de gobierno	Asamblea general
Órgano de gobierno	Consejo de administración
Primer nivel	Dirección general o presidente o vocal
Segundo nivel	Subdirección general, dirección divisional, o gerencia general
Tercer nivel	Dirección o gerencia divisional o dirección de área
Cuarto nivel	Departamento
Quinto nivel	Oficina
Sexto nivel	Sección
Séptimo nivel	Mesa

Niveles de desconcentración

Órganos desconcentrados

Sector privado. Los niveles de uso generalizados en este sector son:

Órgano de gobierno	Asamblea de accionistas
Órgano de gobierno	Consejo de administración
Primer nivel	Dirección general
Segundo nivel	Subdirección general, dirección divisional o gerencia general
Tercer nivel	Dirección o gerencia divisional o dirección de área
Cuarto nivel	Departamento
Quinto nivel	Oficina

Niveles de desconcentración

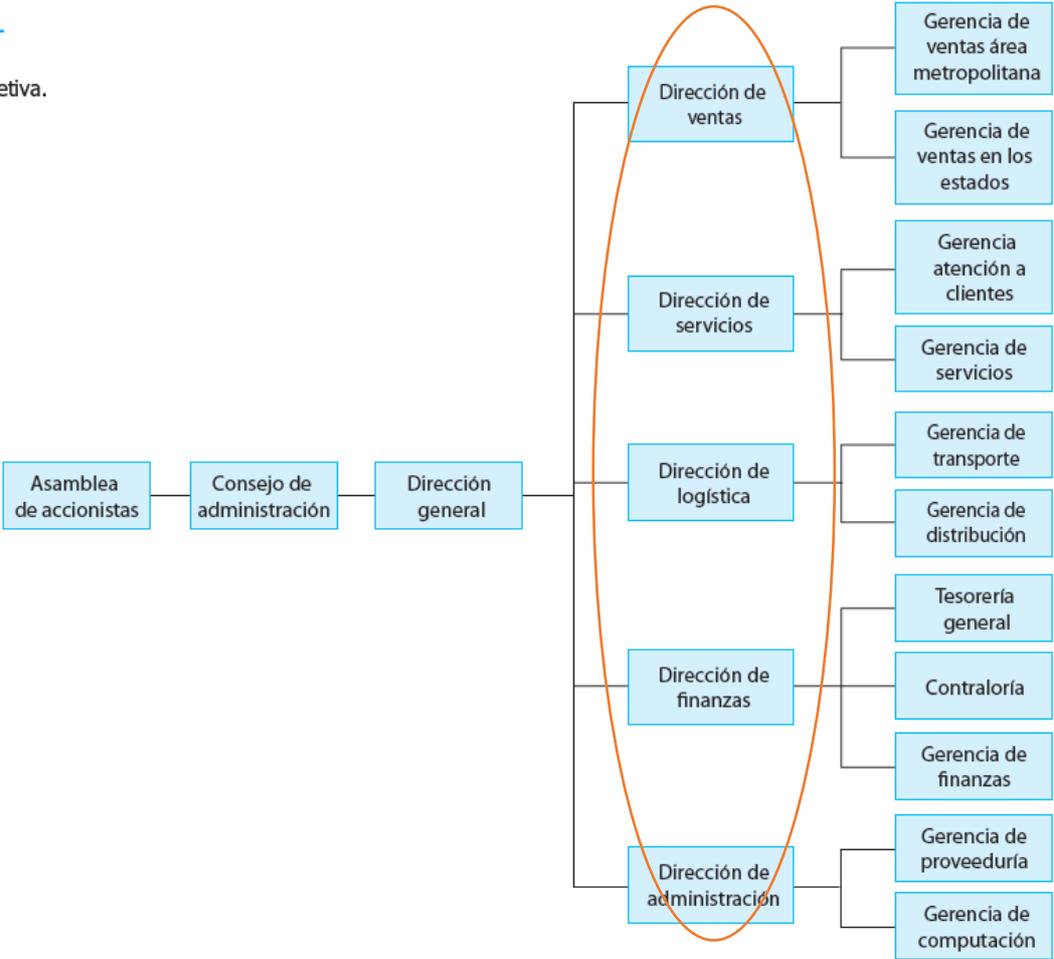
Órganos desconcentrados

En el mismo nivel jerárquico

Secuencia de unidades. Deben presentarse primero las unidades sustantivas, y después las adjetivas o de apoyo (figura 4.13). A las unidades sustantivas se les asignan las funciones derivadas del instrumento jurídico de creación, en tanto que a las unidades adjetivas o de apoyo se les confieren las funciones de orden administrativo, que brindan soporte a las sustantivas.

FIGURA 4.13

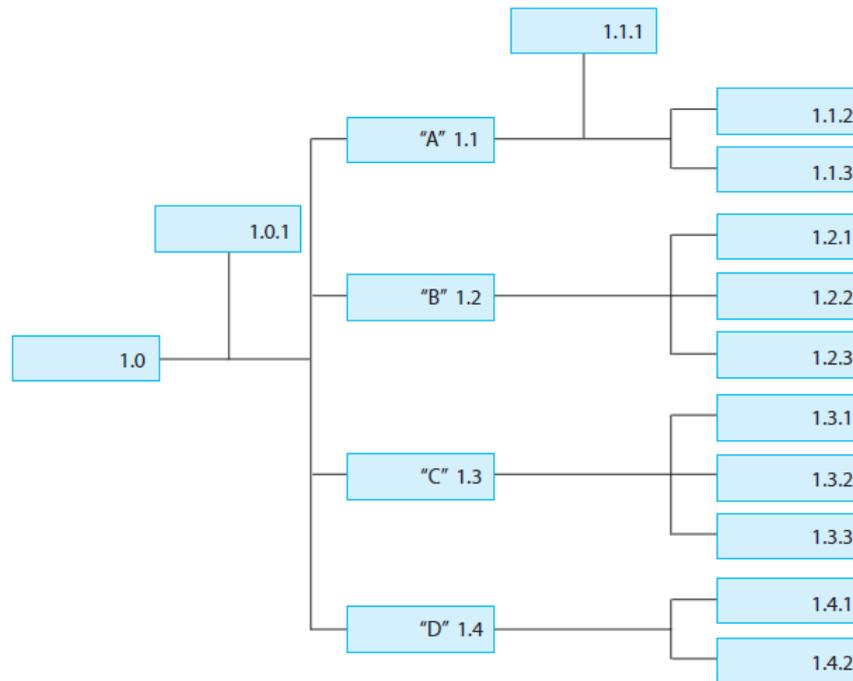
Secuencia sustantivo-adjetiva.



Secuencia de actividades. Cuando las unidades administrativas se distribuyen conforme al procedimiento general de trabajo de la organización o en relación con los procedimientos particulares establecidos para atender todas y cada una de las funciones, de acuerdo con las prioridades establecidas (figura 4.14).

FIGURA 4.14

Secuencia por procedimiento.



Según la cobertura de funciones. Cuando, además de los criterios citados, para el acomodo en la gráfica se considera la posible sustitución de órganos.

En el caso de los organigramas verticales, las unidades se colocan de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha, en tanto que en el caso de los horizontales se ubican de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo.

Procedimiento para la revisión y/o actualización de organigramas

Revisión y actualización: La revisión de los organigramas habrá de realizarse de manera continua y en función de los cambios que sufra la dependencia o entidad en su estructura orgánica. El titular de cada órgano será responsable de señalar los cambios correspondientes a su área, reportándolos al área administrativa, o personas de la misma dependencia, encargadas de actualizar los organigramas específicos y generales.

Divulgación: Los organigramas constituyen un instrumento de orientación e información para el personal de la dependencia o entidad, y para aquellas personas o instituciones con los que se guarda alguna relación. También, las unidades de orientación e información y quejas (módulo de información y atención al público), deben contar con esta información lo cual facilitará la identificación y ubicación de las unidades a que debe acudir el público.

Criterios generales para la elaboración de organigramas en el sector público

Origen. Por lo general, en este ámbito, **los cambios de estructura organizacional se derivan de una propuesta que puede partir de:**

- ✓ El Ejecutivo Federal.
- ✓ El titular de la institución.
- ✓ La autoridad administrativa de la institución.
- ✓ Una unidad o área de trabajo.
- ✓ Demandas de servicio de los clientes o usuarios.
- ✓ Una dependencia globalizadora (institución pública que tiene la facultad de dictar lineamientos de carácter normativo para la administración pública federal).
- ✓ La dependencia responsable del manejo de los recursos económicos del país.
- ✓ Una cabeza de sector (la secretaría de Estado responsable de coordinar a las entidades paraestatales agrupadas en su sector).

Mecánica. El **procedimiento para modificar estructuras organizacionales** en este sector es muy claro, ya que por su naturaleza jurídica y funcionamiento normalmente se apega a las **fases** siguientes:

- ✓ Determinación del cambio específico que se desea realizar.
- ✓ Justificación técnica y económica.
- ✓ Fundamento legal.
- ✓ Presentación de la propuesta a las autoridades de la institución.
- ✓ Análisis y ajuste de la propuesta.
- ✓ Integración del documento final.
- ✓ Autorización del titular de la institución.
- ✓ Presentación al órgano de gobierno.
- ✓ Envío de la propuesta al poder legislativo para autorizar la modificación del reglamento interior.
- ✓ Envío de los ajustes a la plantilla de personal para que la secretaría o ministerio que maneje la hacienda y crédito público autorice las partidas destinadas a ese renglón.
- ✓ Aprobación de la estructura, la cual puede contener observaciones previas a su implementación.
- ✓ Puesta en práctica de los cambios a la estructura, al reglamento, al presupuesto, al programa operativo anual y a la plantilla de personal.

Responsable

Órgano de gobierno: Autoriza la propuesta de cambio en la institución.

Titular de la institución: Gira instrucciones para que se modifiquen la normatividad y la estructura.

Funcionario designado: Persona a la que se encomienda el manejo y seguimiento de los cambios propuestos.

Responsable del área administrativa: funcionario que realiza los cambios en la plantilla de personal, y la asignación de recursos para ese efecto.

Responsable del área jurídica: Actualiza el reglamento interno y otras disposiciones jurídicas que inciden en el funcionamiento de la institución.

Responsable de la unidad o áreas afectadas: Reestructura las unidades administrativas y sus funciones procesos y/o proyectos. En caso de existir, una unidad de mejoramiento administrativo podría brindar soporte técnico al resto de los encargados de los cambios estructurales.

Criterios generales para la elaboración de organigramas en el sector privado

Origen. La mayoría de las organizaciones privadas **revisan más o menos periódicamente su estructura** y métodos de trabajo, lo que trae como consecuencia ajustes, que son desde simples variaciones en la distribución de cargas de trabajo hasta la preparación de una nueva estructura administrativa.

Mecánica. Este aspecto depende de la magnitud de los cambios organizacionales y del tipo de respuesta que debe darse en materia de tiempo, recursos y nivel técnico para su implementación. Convencionalmente, los cambios de esta naturaleza pueden agruparse como se expone a continuación.

Básicos: Implican ajustes mínimos a operaciones, actividades, funciones, procesos o proyectos, los cuales pueden producir cambios en el organigrama no más allá de nivel departamental o de oficina. Sólo se necesita una propuesta bien fundamentada y autorizada, que incluya la referencia de la estructura organizacional que se desea cambiar, así como las ventajas que esto reportará a la organización.

De alcance medio: Implican variantes funcionales y estructurales que afectan hasta el nivel gerencial de la organización. En este caso se aplica el procedimiento general para elaborar o actualizar organigramas.

De alcance total: Son decisiones que cambian por completo la estructura de una organización y que varían de acuerdo con los recursos técnicos y económicos que se destinen a ese fin. La decisión de llevar a cabo una modificación estructural de esta magnitud lleva consigo la ejecución de un análisis organizacional que, si bien debe basarse en el procedimiento específico para la elaboración de organigramas, también tiene que considerar la integración de variables de operación y estrategia de mayor alcance.

En términos generales, las variables complementarias del procedimiento específico que deben considerarse son las siguientes:

1. Diagnóstico de la situación de la organización.
2. Análisis y proyecciones financieras.
3. Estudio del mercado.
4. Ventajas competitivas esperadas.

Responsable

La asignación de responsables de los cambios de la estructura organizacional dependerá si estos cambios son: básicos, de alcance medio o total. También, se considera el tamaño de la organización, dado que si es una **pequeña empresa** lo puede desarrollar una persona interna o un consultor externo, pero si es una **empresa grande** es necesario un equipo de trabajo para llevar a cabo el cambio estructural.

De cambios básicos Personal del área que formula la propuesta.

De alcance medio Personal del área afectada, de las otras áreas relacionadas con ésta y técnicos internos especializados en la materia. Aunque no es estrictamente necesario puede contratarse el servicio de un consultor externo.

De alcance total Personal de todas las áreas de la organización, apoyados en un cuerpo técnico y de decisión altamente calificado, el cual puede utilizar los servicios de consultores externos.

Soporte decisional

Las organizaciones privadas funcionan con estricto apego a sus normas internas, por lo que cualquier modificación a sus estructuras generalmente parte de un proceso de análisis muy preciso, el cual se basa en los motivos siguientes:

- ✓ Actualización o **cambio del objeto** de la organización.
- ✓ **Nuevas estrategias corporativas**, funcionales, de negocios o globales.
- ✓ **Integración de nuevos socios**.
- ✓ **Aumento del capital**.
- ✓ **Reestructuración de la forma de operar** con motivo de la creación, desaparición, fusión o readscripción de unidades administrativas.
- ✓ Requerimientos de sus grupos de interés.
- ✓ Tratados, convenios o acuerdos nacionales e internacionales.
- ✓ Cumplimiento de normas de gestión de la calidad.
- ✓ Relaciones con el entorno a nivel nacional, internacional, multinacional, global o transnacional.

Mecanismos de información

Instrumentos de apoyo que se establecen para fortalecer el flujo de información hacia las unidades, áreas y funcionarios responsables de la toma de decisiones en el análisis de estructuras.

Acervo documental: Organigramas que forman parte de un archivo escritos y digitales; están firmados por los responsables de su elaboración y autorización, y constituyen los documentos fuente de consulta.

Difusión: Las modificaciones a la estructura organizacional deben implementarse con la participación de las unidades administrativas afectadas, por lo cual es conveniente llevar a cabo conferencias, seminarios, foros de decisión, entre otros, para motivar y capacitar al personal que colaborará en su desarrollo.

Uno de los medios más eficaces que permite crear un clima de confianza y colaboración para el cambio lo constituyen las reuniones de sensibilización, a través de las cuales se comunica al personal los objetivos que se pretende alcanzar y los beneficios que se puede obtener.

La transmisión de cambios debe llevarse a cabo también por medio de boletines, tableros de comunicación y folletos informativos, lo cual es importante sobre todo cuando el cambio afecta a toda la organización.

LECTURA RECOMENDADA:

Para ampliar la información te invitamos a leer el contenido en el Texto "**Organización de Empresas**" de Enrique Franklin en las págs. 124 - 147, lo puede encontrar en el enlace que se presenta a continuación.

Bibliografía:

Franklin, E. B. (2009). *Organización de Empresas*. (T. E. Hill, Ed.) Obtenido de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>

Actividades prácticas: SEMANA 9

¡Enhorabuena! seguimos avanzado en nuestro proceso de enseñanza aprendizaje. Durante la semana 9 aprendimos a elaborar bajo criterios técnicas la estructura organizacional de una empresa. Ahora te proponemos poner en práctica los conocimientos adquiridos.

Autoevaluación Semana 9

1. Entre los criterios fundamentales para elaborar los organigramas se encuentra el criterio de "Precisión", a qué se refiere:

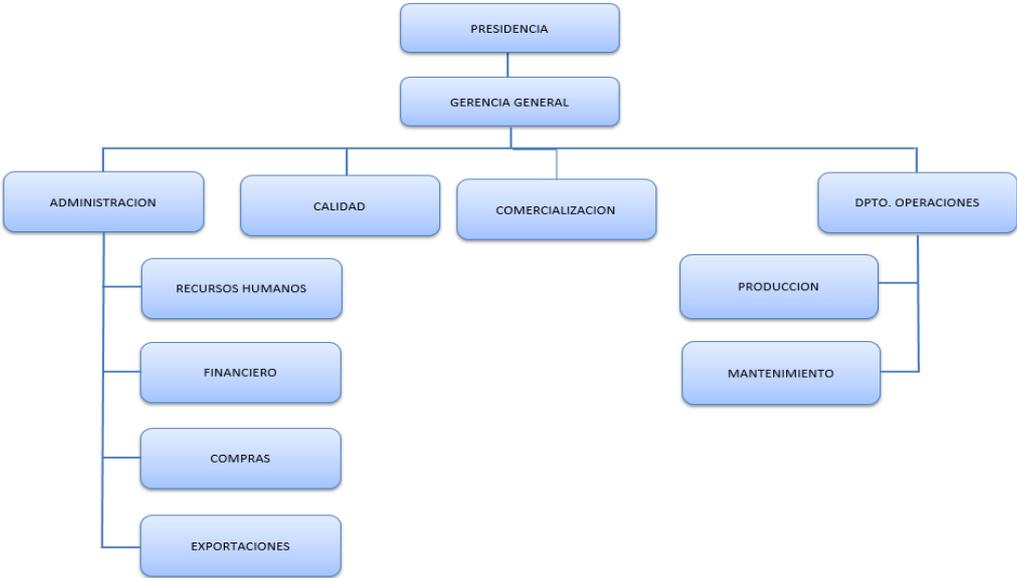
.....
.....
.....

2. **Verdadero o falso:** En la elaboración de un organigrama deben reducirse progresivamente el tamaño de sus dimensiones (rectángulos) para establecer diferencias en el nivel jerárquico, en la medida que se descienda en el organigrama.

- a. Verdadero
- b. Falso

3. De acuerdo a la clasificación de organigramas según se presentación ¿Qué tipo de organigrama es el siguiente?

Respuesta:



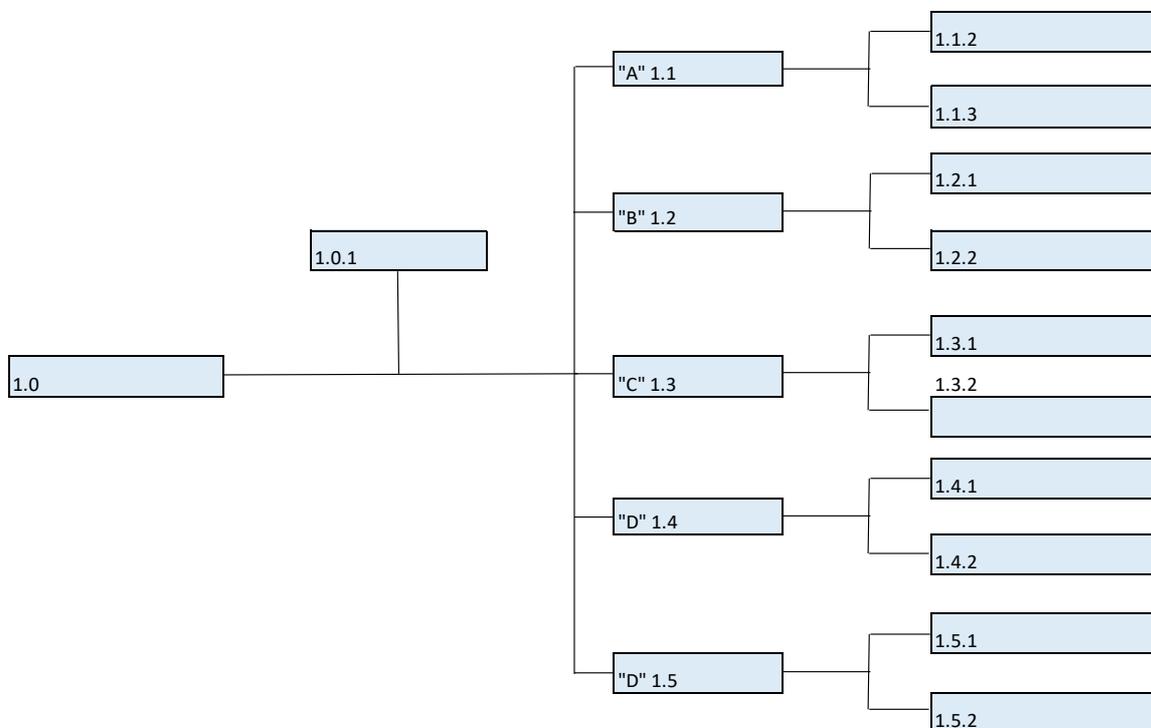
4. **Secuencia de actividades.** Cuando las unidades administrativas se distribuyen conforme al *procedimiento general de trabajo* de la organización o en relación con los procedimientos particulares establecidos para atender todas y cada una de las funciones, de acuerdo con las prioridades establecidas.

En la figura 4.14 puede observar un organigrama vacío, tome por ejemplo una empresa textil de fabricación de ropa y llene el siguiente organigrama *considerado el*

procedimiento general del trabajo. A continuación, se presenta las áreas y sub áreas de la empresa sin ningún orden.

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN	
	Ventas
	Distribución
ÁREA DE CONFECCIÓN	
	Confección
	Empacado
ÁREA DE DISEÑO	
	Investigación, Desarrollo e Innovación I+D+i
	Diseño de Modas
ÁREA DE ADMINISTRATIVA	
	Contabilidad
	Talento Humano
ÁREA DE ADQUISICIONES	
	Compras de insumos
	Aprovisionamiento de materiales
ASISTENCIA DE GERENCIA	
GERENCIA	

Figura 1.14
Secuencia por procedimiento



Actividad Evaluable

Para poner en práctica lo aprendido desde la semana 7, 8 y 9 vamos a diseñar la estructura organizacional de las empresas del sector de restauración del cantón mencionado, tomando en consideración los siguientes datos:

- La mayoría de restaurantes, bares y similares del medio se ubican en la categoría de microempresas y pequeña empresa.
- Por lo general son familiares o pertenecen a un solo dueño.
- No tienen claramente definidos los departamentos, pero si las actividades específicas que realizan, de ahí la importancia de agrupar las actividades por funciones o departamentos.
- Investigue la información del **personal** y diseñe el **organigrama** (de los restaurantes seleccionados para el Proyecto Integrador de Saberes).

Previo a la elaboración del organigrama deberá investigar la siguiente información:

a) Personal

A la fecha el establecimiento cuenta con ___ personas a cargo de las labores y estas son:

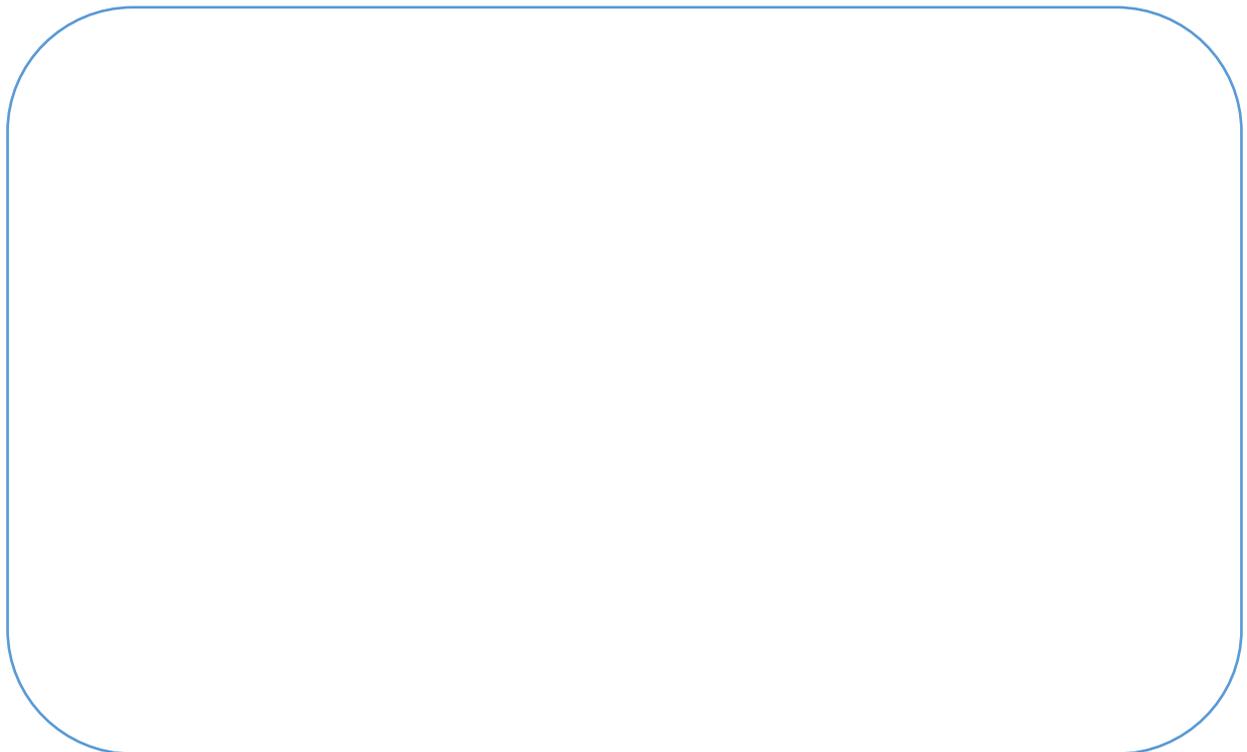
Nombre	Cargo	Área	Depende de:	Subordinados:
Ejemplo:	Gerente General/Administrador	Gerencia	Ninguno o de la Junta General de Accionistas	Enlistar todos los cargos de los subordinados
	Cajero	Administrativa (Staff interno)	Gerente	Ninguno
	Contador	Contable (Staff externo)	Gerente	Ninguno
	Cocinero Senior (Chef)	Área de cocina		
	Cocinero junior	Área de cocina		
	Ayudante 1 (o asistente del chef)	Área de cocina		
	Pastelero	Área de Cocina		
	Ayudante de cocina 2	Área de cocina		
	Ayudante de cocina 2	Área de cocina		
	Maître	Área de comedor		
	Mesero 1	Área de comedor		
	Mesero 2	Área de comedor		
	Auxiliar de limpieza/Steward			
	Repartidor			

NOTA: Los datos ubicados en la tabla son un ejemplo de cómo llenarla.

b) Organigrama

- ⦿ Deberán identificarse y mostrarse los niveles jerárquicos y la relación que guardan entre si cada uno de los órganos que integran la estructura.
- ⦿ Conocer la organización del establecimiento.
- ⦿ Dibujar el organigrama con figuras de dimensiones semejantes para representar cada área y con líneas de conexión para indicar las relaciones existentes entre éstas.
- ⦿ Ubicar cada área representada, de acuerdo al nivel jerárquico que le corresponde.
- ⦿ Conectar todas las áreas dependientes de la primera autoridad, por medio de una sola línea.
- ⦿ Representar en primer lugar las áreas sustantivas y a continuación las de apoyo.
- ⦿ Representar áreas de asesoría (staff), mediante líneas discontinuas colocadas perpendicularmente a la autoridad principal o área.
- ⦿ Utilizar una línea de trazo discontinuo en forma transversal, para indicar órganos o unidades desconcentradas (si las hubiere).

Dibuje el organigrama:



Esta actividad se realizará en equipos colaborativos de 6 estudiantes por afinidad, para lo que se sugiere un análisis individual previo y luego la organización del trabajo grupal, el mismo que puede ser desarrollado en reuniones con videollamadas o chats por los medios disponibles para los integrantes del grupo (Whatsapp, messenger, etc).

Se presentará un informe por grupo, el mismo que deberá ser enviado al correo electrónico de la docente en la fecha y aula virtual indicada. No olviden adjuntar cuadro con el aporte de cada estudiante.

ESTUDIANTE	APORTE
Ruth	Realizó el análisis de la primera organización: Yasmín Pastel y aportó a las conclusiones generales...
María Fernanda	

Bibliografía

Franklin, E. B. (2009). *Organización de Empresas*. (T. E. Hill, Ed.) Obtenido de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>

Semana 10: Manuales administrativos, clasificación de manuales.

¿Qué vamos a aprender?

Comprende el diseño organizacional adecuado y los manuales respectivos para una empresa determinada, empleando elementos y signos convencionales para su diseño.

Orientaciones:



Durante la semana diez aprenderemos todo lo referente a los manuales administrativos y su clasificación, elementos cruciales para el proceso de toma de decisiones, la mejora continua y el logro de un desempeño, por lo que se recomienda:

1. Revisar las clases subidas en el aula virtual y el material de lectura básica recomendado, así como los enlaces compartidos por el docente que le ayudarán a profundizar en algunos aspectos.
2. Recuerde responder a las preguntas de revisión que aparecen a lo largo de la guía de estudio, estas preguntas no deben ser enviadas, pero son importantes para la comprensión de los temas abordados y en algunos casos serán debatidas en los chats virtuales creados por el docente.
3. Regrese al texto y busque la respuesta a las preguntas que no haya podido responder. Recuerde que es importante que sus dudas queden aclaradas y para ello debe volver al texto las veces que sean necesarias.
4. Al llegar al final de cada semana realice la actividad evaluable en caso de que este planificada, la misma que contribuirá a su notal final.

Planificación del recurso

Tiempo estimado	Aporta a la calificación del curso
De 3 a 4 horas	Sí/Producción (Trabajo Autónomo)

Introducción

Los manuales administrativos son indispensables debido a la complejidad de las estructuras de las organizaciones, el volumen de sus operaciones, los recursos de que disponen, la demanda de sus productos, servicios o ambos, y la adopción de tecnología de la información para atender adecuadamente todos estos aspectos, y más.

Estas circunstancias obligan a usar **manuales administrativos** que apoyen la atención del quehacer cotidiano, ya que en ellos se consignan, en forma ordenada, los elementos

fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas eficientes.

Para manejarlos con consistencia y claridad se incluye un procedimiento por medio del cual se analiza con precisión y profundidad el marco de referencia para su diseño, elaboración, presentación, aprobación, manejo, revisión y actualización permanentes.

Es un hecho que los manuales administrativos representan un elemento crucial para el proceso de **toma de decisiones, la mejora continua y el logro de un desempeño** por encima del estándar regular.

Concepto



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

Según varios autores, el manual es:

Según Miguel A. Duhalt Kraus, un manual es:

Un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Para G. R. Terry, un manual es:

Un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa.

G. Continolo define al manual como:

Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo.

Un manual también es un documento en el que se encuentran de manera sistemática las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad.

Según plantea G. Continolo, un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo. Se puede comprobar esto si consideramos que, aun siendo unos simples puntos de llegada, los manuales vienen a ser **las rutas por las cuales opera todo el aparato organizacional**; es decir, son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la relación sistemática de las diversas funciones y actividades.

El manual como herramienta de comunicación



Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración, concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos etc. En la actualidad, el volumen y la frecuencia de dichas decisiones continúa incrementándose. Los organismos progresistas han llegado a considerar que determinados medios administrativos pueden y deben cambiar tan seguido como sea necesario para capitalizar oportunidades y enfrentar a la competencia.

¿Por qué emplear los manuales?

En esencia, los manuales administrativos son un recurso para ayudar a la orientación de los empleados en la ejecución de sus tareas. Es una gran ayuda para el personal que las instrucciones sean definidas, para aclarar funciones y responsabilidades, definir procedimientos, fijar políticas, proporcionar soluciones rápidas a los malentendidos y mostrar el modo en que puede contribuir el personal en el logro de los objetivos organizacionales, así como sus relaciones con otros empleados.

Los manuales administrativos liberan a los administradores o gerentes de tener que repetir explicaciones o instrucciones similares. **La uniformidad, la accesibilidad y la reflexión** están entre las ventajas de los manuales.

Obligatoriedad en el uso de manuales

En la práctica se observa que existe una minoría de empresas (20 a 25 por ciento) en la que los gerentes generales consideran una obligación el uso de manuales administrativos. Entre las críticas adversas más generalizadas están: los manuales cuestan demasiado, su elaboración es muy técnica, obstaculizan la iniciativa del personal, no son absolutamente indispensables.

Desafíos actuales

Los desafíos que enfrentan las organizaciones en los inicios del siglo XXI son bastante diferentes de los retos de las décadas de los ochenta y noventa, por lo que el concepto de teoría de la organización se halla en evolución. Algunos desafíos específicos que enfrentan las organizaciones son: **competencia global, necesidad de un rediseño organizacional, ubicar su ventaja estratégica, manejo de relaciones nuevas con los empleados, apoyo de la diversidad y mantenimiento de la ética y la responsabilidad social.**



Los patrones de comportamiento y actitud que alguna vez fueron exitosos ya no funcionan y, sin embargo, apenas comienzan a surgir nuevos patrones. Una de las tendencias más novedosas en años recientes es el **rediseño organizacional**, que puede conducir a grandes resultados. La estructura organizacional de las empresas es más plana, se eliminan los mandos medios y se faculta a equipos de trabajo en la toma de decisiones.

En la actualidad, cree usted que los manuales administrativos son fundamentales para el desarrollo de las actividades y cumplimiento de los objetivos.

.....

.....

.....

Requisitos básicos para el éxito de los manuales administrativos

- ⊙ Controlar la autoridad y responsabilidades del “programa de manualización”, en el departamento de personal, en consultores administrativos externos.
- ⊙ Escribir de manera sencilla y clara para el nivel de los usuarios del manual que se trate.
- ⊙ Utilizar ayudas visuales (organigramas, diagramas de flujo).
- ⊙ Controlar las distribuciones de los manuales.
- ⊙ Conservar actualizados los manuales, mediante revisiones periódicas.
- ⊙ Hacer resaltar los cambios y las revisiones

La finalidad de la **estructura organizacional** de una empresa es señalar los puestos de trabajo y la relación que existe entre ellos para el logro de objetivos organizacionales. Por consiguiente, es necesario explicar la división del trabajo, la jerarquía y los grados de autoridad y responsabilidad.

Por lo tanto, los **manuales administrativos** adquieren la figura de instrumento de planeación y control sobre la actuación de cada uno de los empleados en todos los departamentos de una empresa. Un manual administrativo correctamente elaborado e implantado puede ser una valiosa herramienta administrativa.

Razones que justifican el uso de manuales administrativos

La necesidad de garantizar una correcta uniformidad en el tratamiento de las operaciones cotidianas tiene en diversos motivos fundamentales su razón de ser. De acuerdo con Continolo, existen las razones siguientes:

- ✓ Asegurarse de que sea constantemente respetada la estructura orgánica de la empresa.
- ✓ Asegurarse de que se apliquen los procedimientos de manera correcta.
- ✓ Percatarse de que se apliquen las políticas fijadas en la empresa.
- ✓ Reducir los errores operativos.
- ✓ Facilitar el proceso de inducción de los nuevos empleados.
- ✓ Apoyar la capacitación del personal.
- ✓ Evitar que los cambios del sistema estructural sean resultado de decisiones apresuradas.
- ✓ Facilitar un sostenido y correcto nivel de organización.

Por su parte, S. Z. Diamond plantea las razones siguientes:

- ✓ Proporcionar al usuario un marco de referencia general y estandarizado.
- ✓ Servir como un medio de archivo portátil y fácil de usar.
- ✓ Ahorrar tiempo y asegurar respuestas exactas.
- ✓ Servir como instrumento de capacitación para nuevos empleados.
- ✓ Tienen una influencia definitiva en la actitud de los empleados.

Objetivos

En la actualidad, una de las estrategias para el desarrollo de organizaciones de todo tipo y tamaño es la formalización. Ésta se refiere al grado en que un organismo social establece por escrito la estructura organizacional, la estructura procedimental, las políticas, etc., que guiarán el comportamiento de los empleados.

Los manuales administrativos son instrumentos que contienen información sistemática sobre historia, objetivos, políticas, estructura orgánica, procedimientos de un organismo social o de un área funcional básica, que dados a conocer al personal sirven para normar su actuación y a coadyuvar al logro de los objetivos organizacionales.

Existen diversos objetivos en éstos, entre los más sobresalientes se encuentran los siguientes:

- ⊙ Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- ⊙ Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- ⊙ Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- ⊙ Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- ⊙ Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio.
- ⊙ Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- ⊙ Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- ⊙ Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- ⊙ Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.
- ⊙ Servir como una fuente de información para conocer la organización.
- ⊙ Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.

- ⊙ Constituir un vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización.

Posibilidades y limitaciones

Posibilidades	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar. ⊙ Ayudan a institucionalizar y establecer objetivos, políticas, procedimientos, funciones, normas, etcétera. ⊙ Evitan discusiones y malos entendidos de las operaciones. ⊙ Aseguran la continuidad y coherencia de los procedimientos y normas a través del tiempo. ⊙ Incrementan la coordinación en la realización del trabajo. ⊙ Permiten delegar en forma efectiva, ya que al existir instrucciones escritas el seguimiento del supervisor se puede circunscribir el control por excepción.
Limitaciones	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Si se elaboran en forma deficiente se producen serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones. ⊙ El costo de producirlos y actualizarlos puede ser alto. ⊙ Si no se las actualiza periódicamente pierden efectividad. ⊙ Se limitan a los aspectos formales de la organización y dejan de lado los informales, que también son muy importantes. ⊙ Si se sintetizan demasiado pierden su utilidad; pero si abundan en detalles pueden volverse complicados.

Clasificación básica

Por su naturaleza o área de aplicación

Microadministrativos. Son los manuales que corresponden a una sola organización, que se refieren a ella de modo general o se circunscriben a alguna de sus áreas en forma específica.

Macroadministrativos. Son los documentos que contienen información de más de una organización.

Mesoadministrativos. Incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. El término *mesoadministrativo* se usa normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.

Por su contenido

De organización. Estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización.

De procedimientos. Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización.

Todo procedimiento incluye la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente.

La descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

De gestión de la calidad. Documentos que describen y consignan los elementos del sistema de gestión de la calidad, el cual incluye información sobre el alcance, exclusiones, directrices de calidad (objetivos y políticas de calidad); responsabilidad y autoridad del sistema de gestión de la calidad; mapas de procesos; sistemas de gestión de la calidad; responsabilidades de la alta dirección; gestión de recursos; realización del servicio o producto; medición, análisis y mejora, y referencias normativas.

De historia de la organización. Estos manuales son documentos que refieren la historia de la organización, es decir, su creación, crecimiento, logros, evolución, situación y composición. Este tipo de conocimientos proporciona al personal una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación laborales. Además, sirve como mecanismo de enlace y contacto con otras organizaciones, autoridades, proveedores, clientes y/o usuarios. La información histórica puede enriquecer otros manuales, como el de organización, políticas, contenido múltiple, etcétera.

De políticas. También conocidos como de *normas*, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización.

De contenido múltiple. Estos manuales concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización. El objetivo de agruparla en un solo documento obedece básicamente a las razones siguientes:

- ⊙ Que sea más accesible para su consulta.
- ⊙ Que resulte más viable económicamente.
- ⊙ Que técnicamente se estime necesario integrar más de un tipo de información.
- ⊙ Que sea una instrucción del nivel directivo.

De puestos. Conocido también como *manual individual o instructivo de trabajo*, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

De técnicas. Este documento detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones.

De ventas. Es un compendio de información específica para apoyar la función de ventas; puede incluir:

- ⊙ Definición de estrategias de comercialización.
- ⊙ Descripción de productos o ambos servicios.
- ⊙ Mecanismos de negociación.
- ⊙ Políticas de funcionamiento.
- ⊙ Estructura de la fuerza de ventas.
- ⊙ Análisis de la competencia.
- ⊙ División territorial por responsable, cliente, producto y/o servicio.
- ⊙ Forma de evaluar el desempeño.

De producción. Elemento de soporte para dirigir y coordinar procesos de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.

De finanzas. Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, resguardo y control.

De personal. Identificados también como manuales de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo, básicamente incluyen información sobre:

- ⊙ Condiciones de trabajo
- ⊙ Organización y control de personal
- ⊙ Lineamientos para:
 - El análisis y valuación de puestos
 - Reclutamiento, selección, contratación, inducción y socialización de personal
- ⊙ Capacitación y desarrollo
- ⊙ Normatividad
- ⊙ Higiene y seguridad
- ⊙ Prestaciones

De operación. Estos manuales se utilizan para orientar el uso de equipos y apoyar funciones altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.

De sistemas. Instrumento de apoyo para conocer el funcionamiento de sistemas de información, administrativos, informáticos, etc., de una organización.

Por su ámbito

Generales. Son documentos que contienen información general de una organización, según su naturaleza, sector y giro industrial, estructura, forma y ámbito de operación y tipo de personal. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

Específicos. Estos manuales concentran información de un área o unidad administrativa de una organización; por convención, incluyen la descripción de puestos.

Enfoque. Este documento contiene información detallada del contenido de los manuales de organización, procedimientos y del sistema de gestión de la calidad, que son los de uso más generalizado en las organizaciones.

Resumen de la clasificación:

Clasificación básica de los Manuales Administrativos	
Por su contenido	<ul style="list-style-type: none">⊙ De organización⊙ De procedimientos⊙ De gestión de calidad⊙ De historia de la organización⊙ De políticas⊙ De contenido múltiple⊙ De puestos⊙ De técnicas⊙ De ventas⊙ De producción⊙ De finanzas⊙ De personal⊙ De operación⊙ De sistemas

Por su ámbito

- ⦿ Generales
- ⦿ Específicos
- ⦿ Enfoque

Procedimiento general para la elaboración de manuales administrativos

Para la elaboración de los Manuales Administrativos no existen reglas universales, ni metodologías preestablecidas, solamente existen lineamientos lógicos para su conformación, los cuales pueden integrarse de la siguiente forma:



- ✓ Recopilación de información
- ✓ Interpretación y diseño de la información
- ✓ Elaboración del manual
- ✓ Aprobación y actualización del manual

Recopilación de información



La recopilación de información dependerá de las condiciones específicas del manual que se quiera elaborar, por lo que en esta etapa es necesario tener presente el objetivo general y los objetivos específicos del Manual, definir a quienes estará dirigido, los términos que serán utilizados dentro de él y todos aquellos aspectos técnicos que se adecúen a las

características particulares del documento.

La información debe recopilarse con el apoyo del personal de toda la organización, obviamente para la elaboración de Manuales de tipo general, la información debe ser recopilada con ayuda de las altas autoridades, mientras que para la elaboración de los Manuales específicos la información debe ser recopilada directamente de los responsables de los procesos y las funciones objeto de estudio.



La información puede ser recopilada a través de *entrevistas directas* con el personal, *cuestionarios* y por medio de la *observación directa*, es recomendable utilizar las tres técnicas e interrelacionar la información resultante en cada una de ellas.

Interpretación y diseño de la información



Interpretar la información significa analizar en todos los datos recopilados, su importancia y aporte al diseño del Manual, probablemente mucha de la información no será necesario incluirla dentro del documento por considerar que no agrega ningún valor para los usuarios directos, pero también se puede determinar que aún hacen falta algunos otros datos y que es necesario realizar una segunda etapa de recopilación de información.

Es en esta etapa en donde se confrontan los resultados de la información recopilada verbalmente contra la información que proviene de las respuestas a los cuestionarios y de lo observado durante la primera etapa.

En esta parte del diseño del Manual es darle forma a la información para crear un borrador que permita visualizar claramente el contenido del documento.

Elaboración del manual

La elaboración del Manual es la etapa más sencilla pero laboriosa de la metodología, su finalidad es la creación del documento final bajo lineamientos claros y homogéneos, utilizando para ello un lenguaje sencillo que logre la comprensión y la adecuada aplicación de los usuarios directos del documento y de todos los niveles jerárquicos de la organización.



- ☑ Debe **evitarse el uso de tecnicismos exagerados** a menos de que se trate de un manual específico para una tarea de tipo técnico.
- ☑ Dentro de la elaboración del manual es importante **incluir las conclusiones y recomendaciones** que ayuden a facilitar la interpretación del contenido del mismo.

Aprobación y actualización del manual

El órgano encargado de la aprobación de los Manuales puede ser el Gerente General, el jefe de la dependencia, un departamento y/o comité específico para el efecto, etc. Lo importante es que se haga por medio de un mecanismo formal, ya que solamente de esa forma los Manuales serán consultados y respetados por todos los integrantes de la organización.



Toda modificación y/o ampliación al contenido del Manual debe realizarse por medio de los encargados de la elaboración y diseño de los mismos, y a su vez ser aprobados por el órgano competente para que tenga la validez y el respaldo necesario. Cualquier modificación que se realice por separado y que no se comunique formalmente puede considerarse inválida y los responsables de llevar a cabo las actividades

dentro de la organización podrán hacer caso omiso a las mismas.

LECTURA RECOMENDADA:

Para ampliar la información te invitamos a leer el contenido en el Texto “**Cómo elaborar manuales administrativos**” de Joaquín Rodríguez Valencia en las págs. 58 – 71 sobre Manuales Administrativos, lo puede encontrar en el enlace que se presenta a continuación.

Bibliografía:

Galardo, Y. (n.d.). *Cómo hacer un Organigrama en Visio - YouTube*. Retrieved August 31, 2020, from <https://www.youtube.com/watch?v=AumMJ7vb0M4>

Gallardo, Y. (n.d.). *Como hacer un Diagrama de Flujo en Visio - YouTube (2018)*. Retrieved August 31, 2020, from <https://www.youtube.com/watch?v=lygoofwhKWk>

Ladino, J. (n.d.). *Flujograma usando programa Microsoft VISIO - YouTube*. Retrieved August 31, 2020, from <https://www.youtube.com/watch?v=vVJUr2xRBq8>

Así como también se recomienda revisar:

El Texto “**Organización de Empresas**” de Enrique Franklin en las págs. 264 - 285, disponible en el enlace que se presenta a continuación.

Bibliografía:

Franklin, E. B. (2009). *Organización de Empresas*. (T. E. Hill, Ed.) Obtenido de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>

Actividades prácticas: SEMANA 10

¡Enhorabuena! seguimos avanzado en nuestro proceso de enseñanza aprendizaje. Durante la semana 10 comprendimos la importancia de un adecuado diseño organizacional, las ventajas de implementar los manuales administrativos y su procedimiento de elaboración. Te recomendamos leer las lecturas recomendadas y responder a las preguntas de comprobación planteadas a lo largo de la guía.

Autoevaluación Semana 10

1. ¿Qué entiende por Manuales Administrativos?

.....
.....
.....

2. ¿Por qué emplear los manuales?

.....
.....
.....

3. Mencione 3 requisitos básicos para el éxito de los manuales administrativos:

.....
.....
.....

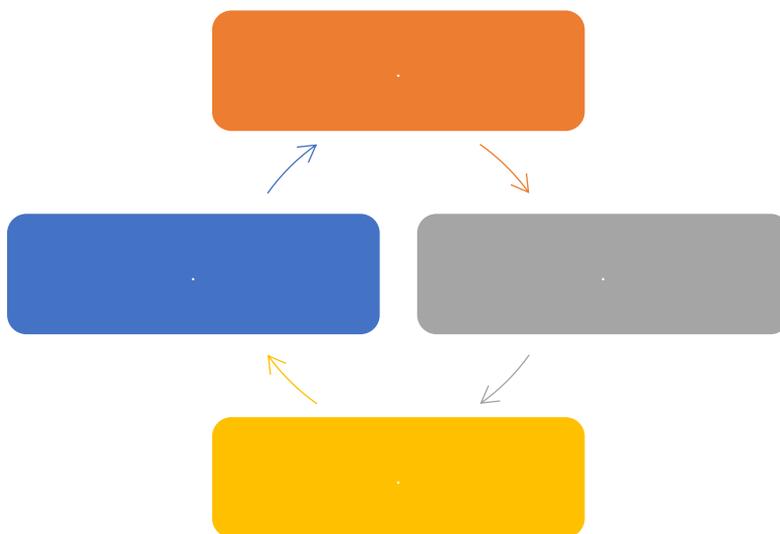
4. Lea el apartado de las “posibilidades” y las “limitaciones” del uso de los manuales, y mencione 3 de cada apartado que le resulte más importante.

Posibilidades	Limitaciones

5. En la clasificación de los manuales se encuentra el tipo de manual “Por procedimiento” ¿A qué se refiere éste?

.....
.....
.....

6. En el siguiente esquema grafico plasme el Procedimiento general para la elaboración de manuales administrativos:



Bibliografía

Franklin, E. B. (2009). *Organización de Empresas*. (T. E. Hill, Ed.) Obtenido de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>

Galalrdo, Y. (n.d.). *Cómo hacer un Organigrama en Visio - YouTube*. Retrieved August 31, 2020, from <https://www.youtube.com/watch?v=AumMJ7vb0M4>

Gallardo, Y. (n.d.). *Como hacer un Diagrama de Flujo en Visio - YouTube (2018)*. Retrieved August 31, 2020, from <https://www.youtube.com/watch?v=lygoofwhKWK>

Ladino, J. (n.d.). *Flujograma usando programa Microsoft VISIO - YouTube*. Retrieved August 31, 2020, from <https://www.youtube.com/watch?v=vVJU2xRBq8>

Semana 11: Manual de organización, objetivo, esquema para la elaboración.

¿Qué vamos a aprender?

Comprende el diseño organizacional adecuado y los manuales respectivos para una empresa determinada, empleando elementos y signos convencionales para su diseño.

Orientaciones:



Durante la semana once aprenderemos a elaborar los manuales de funciones, por lo que se recomienda:

1. Revisar las clases subidas en el aula virtual y el material de lectura básica recomendado, así como los enlaces compartidos por el docente que le ayudarán a profundizar en algunos aspectos.
2. Recuerde responder a las preguntas de revisión que aparecen a lo largo de la guía de estudio, estas preguntas no deben ser enviadas, pero son importantes para la comprensión de los temas abordados y en algunos casos serán debatidas en los chats virtuales creados por el docente.
3. Regrese al texto y busque la respuesta a las preguntas que no haya podido responder. Recuerde que es importante que sus dudas queden aclaradas y para ello debe volver al texto las veces que sean necesarias.
4. Al llegar al final de cada semana realice la actividad evaluable en caso de que este planificada, la misma que contribuirá a su nota final.

Planificación del recurso

Tiempo estimado	Aporta a la calificación del curso
De 3 a 4 horas	Si/Producción (Trabajo Autónomo)

Manuales de organización

El Manual de Organización y Funciones, más conocido como (MOF) por sus siglas, **es un documento formal** que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma que la organización ha adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. El MOF **contiene esencialmente la estructura organizacional**, comúnmente llamada organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación.



Es también un **instrumento metodológico** de la ciencia y técnica de la administración; siendo un medio de acción práctica por excelencia, que ayuda grandemente al proceso de

organización. Constituye un complemento ideal de los organigramas o, mejor dicho se complementan recíprocamente para dar informaciones claras y detalladas de la estructura y de las unidades que la integran. Estas unidades se señalan en los organigramas solamente con su título, pero el manual de organización las describe con detalle, en todo lo relativo a responsabilidades, tareas, atribuciones, deberes y funciones.

Contenido de los Manuales de organización

Los manuales de organización contienen, fundamentalmente, una descripción de los puestos, lo cual es lo más importante. Además, señalan los fines de una empresa, de cada una de las unidades principalmente de la estructura organizativa.



Los manuales contienen la base legal de la organización, su estructura, fecha de creación de la empresa o de la unidad administrativa, un organigrama de esta y hasta de sus unidades principales, las funciones de las unidades y de los cargos, las responsabilidades y la autoridad de los mismos. Asimismo, **describen las actividades específicas que se enumeran y que son un conjunto de tareas y labores.**

- En los manuales de organización **no se acostumbra a describir todos los cargos** de la organización, es recomendable incluir los cargos correspondientes **hasta el nivel técnico auxiliar**, que incluye unidades como divisiones y departamentos, para el sector público; departamentos, secciones y divisiones para el sector privado.
- El manual de organización **se presenta en varias formas**, una de ellas incluye un organigrama para cada una de las unidades principales, donde se van destacando las funciones principales de cada una de ellas. Esta manera de describir un puesto es poco frecuente, además, presenta el inconveniente de ser esquemático y escueto, aunque bastante gráfico. Para preparar un manual de este tipo se quiere un trabajo abundante y laborioso.

Otra forma muy corriente y de mucho uso es la de aquellos manuales que **describen los cargos y las unidades mediante una nomenclatura orgánica** que utiliza números correlativos, lo cual permite conocer las relaciones estructurales de dependencia, así se sabe cuál unidad es subalterna a otra.

Otros manuales **describen por escrito la situación de dependencia jerárquica de cada unidad**, detallan quien es responsable ante quien, por ejemplo, para describir el cargo del jefe de personal explican que este es responsable ante el gerente general.

Hoy en día se hace necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc), lo requieran, sino porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo, aumenta la productividad individual y organizacional, etc. Además, es la piedra angular para implantar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, desarrollo de carrera y otros.



¿Qué se necesita para elaborar un MOF?

Como ven, la existencia del MOF en una organización es de vital importancia y por ello se debe cuidar el proceso de su elaboración. **Aquí algunas recomendaciones para este proceso:**

- ✓ **Se necesita la participación y compromiso de todos** en la organización, especialmente de los líderes como promotores.
- ✓ **Se necesita que los líderes que toman las decisiones** separen unas horas (3 a 4) semanales para las decisiones referentes a estos temas.
- ✓ **Se necesita formar un equipo técnico** que lidere el proceso (no es necesario la exclusividad) y puede ser interno o externo a la organización.
- ✓ **Se necesita que la organización tenga su plan estratégico** vigente, pues sin esto no se podrá realizar el MOF.
- ✓ **Se necesita que el equipo técnico use una metodología** para la elaboración del organigrama y para que el plan estratégico se refleje en las funciones; en mi libro "Metodologías para implantar la estrategia: Diseño organizacional de la empresa", recomiendo y muestro algunas metodologías.
- ✓ **Se necesita finalmente hacer un plan de implantación** de este manual, especialmente con los cambios fuertes.

Clasificación de los MOF



Manual General de Organización. - Documento que es producto de la planeación organizacional y abarca toda la dependencia o entidad, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional, refleja el objetivo y funciones de las unidades administrativas que la componen.

Manual Específico de Organización. - Documento que es producto de la planeación organizacional y abarca sólo una Unidad Administrativa, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional, refleja la totalidad de órganos que componen la estructura orgánica de la unidad administrativa.



Contenido del manual

Identificación. Este manual debe incluir, en primer término, los siguientes datos (figura 6.1):

- ✓ Logotipo de la organización.
- ✓ Nombre de la organización.
- ✓ Denominación y extensión del manual (general o específico). En caso de corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de ésta.
- ✓ Lugar y fecha de elaboración.
- ✓ Número de páginas.
- ✓ Sustitución de páginas (actualización de información).
- ✓ Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- ✓ Clave de la forma; en primer término, se deben escribir las siglas de la organización; en segundo, las de la unidad administrativa responsable de elaborar o utilizar el formulario; en tercero, el número consecutivo del formulario y, en cuarto, el año. Para leerla con facilidad, entre las siglas y los números debe colocarse un punto, un guion o una diagonal, v. gr., ONU.DSI.002.09 (corresponde a Organización de las Naciones Unidas; Dirección General de Información; formulario número 2, y año 2009).

Figura 6.5: Datos básicos de una manual de organización

	Nombre de la organización	Fecha	
	Manual de organización (general o específico)	Página	De
		Sustituye a	
		Página	De
		De fecha	
Nombre del apartado específico			
Elaboró	Revisó	Autorizó	

Clave

No olvides que en la clave de forma se deben **escribir las siglas de la organización**; en segundo, **las de la unidad administrativa responsable de elaborar** o utilizar el formulario; en tercero, el **número consecutivo del formulario** y, en cuarto, el **año**. **ULEAM-EP-001-2020**

Índice o contenido. Relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

Prólogo, introducción o ambos. El prólogo normalmente es la presentación que hace del manual alguna autoridad de la organización. La introducción es una breve explicación del contenido del documento, como su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente.

Antecedentes históricos. Descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.

Legislación o base legal. Contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades. Se recomienda que las disposiciones legales sigan este orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares. En cada caso debe respetarse la secuencia cronológica de su expedición (fecha de publicación en el *Diario Oficial*).

Atribuciones. Transcripción textual y completa del artículo, cláusula, considerando o punto que explica las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan su quehacer. Para este efecto, debe señalarse el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo o inciso (la cita tiene que hacerse entre comillas).

Estructura orgánica. Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía. Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder a la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico de adscripción. Conviene codificarla en forma tal que sea posible visualizar con toda claridad los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia, como en el ejemplo que se presenta a continuación:

1.0 Director general

1.0.1 Asesoría

1.0.2 Auditoría interna

1.1 Gerencia general

1.1.1 Gerente divisional "A"

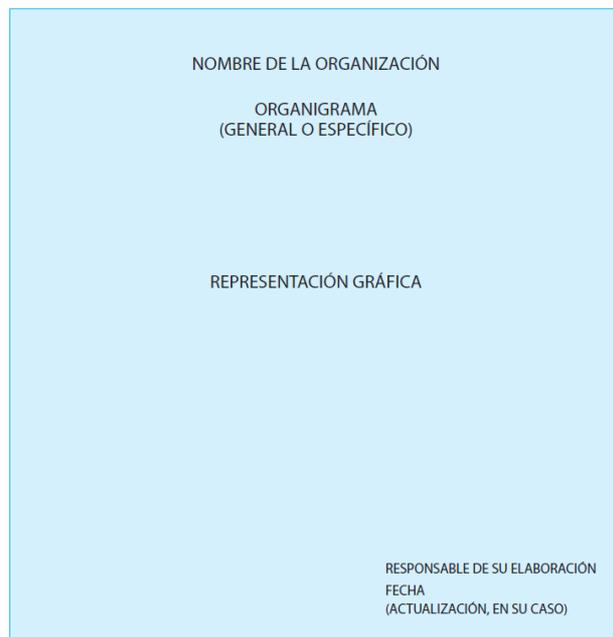
1.1.2 Gerente divisional "B"

Organigrama. Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas, la cual muestra qué unidades administrativas la integran y sus

respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría (figura 6.2).

FIGURA 6.2

Organigrama.



Misión. Este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible. Es recomendable que el texto de la misión mencione la razón de ser de la organización en términos de propósitos específicos, resultados esperados y compromisos por cumplir.

Funciones. Es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización. Es conveniente que en la presentación de las funciones se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Que los títulos de las unidades correspondan a los que se utilizan en la estructura orgánica.
- ✓ Que sigan el orden que se estableció en la estructura.
- ✓ Que la redacción se inicie con un verbo en infinitivo.

En el cuadro 6.1 se muestran los verbos comunes para la redacción de funciones. Los manuales generales convencionalmente contienen las funciones hasta el nivel jerárquico de director general, en tanto que en los específicos descienden hasta el nivel operativo.

CUADRO 6.1 Verbos comunes para indicar funciones

Los verbos que se utilizan con mayor frecuencia para indicar las funciones que desarrollan las unidades administrativas, órganos y puestos de acuerdo con su nivel jerárquico son:				
<i>Direcciones</i>	<i>Subdirecciones</i>	<i>Departamentos</i>		
Planear Organizar Dirigir Controlar Autorizar Evaluar Definir Establecer	Organizar Integrar Dirigir Controlar Supervisar Desarrollar Formular Implantar	Organizar Integrar Operar Programar Informar Proponer Sistematizar Participar		
Sin embargo, estos verbos se pueden utilizar combinados, de acuerdo con la naturaleza del órgano; por ejemplo:				
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar, evaluar y controlar • Organizar y dirigir • Integrar y supervisar • Dirigir y coordinar 				
Para describir las funciones específicas de cada órgano y de acuerdo con su ámbito de competencia, se pueden utilizar los siguientes verbos, entre otros:				
acreditar actualizar adecuar administrar analizar aplicar apoyar asegurar asignar atender autorizar canalizar capacitar captar capturar certificar clasificar coadyuvar codificar colaborar compatibilizar compilar comprobar comunicar concentrar conciliar conducir conformar	conservar consolidar contratar contribuir controlar convocar cuantificar definir depurar desahogar desarrollar designar detectar determinar diagnosticar dictaminar dictar difundir diseñar disponer distribuir divulgar documentar efectuar ejecutar ejercer elaborar emitir	emplazar entablar enterar enviar establecer estimar estudiar expedir fijar fincar fomentar formular fundamentar generar gestionar globalizar grabar hacer identificar impartir implantar informar inscribir inspeccionar instruir instrumentar integrar interpretar	intervenir investigar jerarquizar manejar mantener marcar notificar observar obtener operar opinar orientar otorgar participar planear practicar preparar prestar prever procesar producir programar promover proponer proporcionar proteger proveer proyectar	publicar realizar recabar recibir recopilar registrar regular rehabilitar remitir rendir representar requerir resolver reunir revisar sancionar seleccionar sistematizar solicitar sugerir suministrar tramitar turnar validar valorar verificar vigilar vincular
Estos verbos son un ejemplo para apoyar la redacción de las funciones, por lo que se pueden buscar otros que reflejen las acciones a cargo de cada órgano.				

Descripción de puestos. Es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, que incluye la información siguiente (figura 6.3):

Figura 6.3: Descripción de puestos

	Nombre de la organización	Fecha	
	Manual de organización (general o específico)	Página	De
		Sustituye a	
		Página	De
		Fecha	

Descripción de puestos

Identificación y relaciones

A) Identificación

1. Nombre del puesto
2. Número de plazas
3. Clave
4. Ubicación (física y administrativa)
5. Ámbito de operación

B) Relaciones de autoridad

6. Jefe inmediato
7. Subordinados directos
8. Dependencia funcional

Propósito del puesto

Funciones generales

Funciones específicas

Responsabilidad

Comunicación

1. Ascendente
2. Horizontal
3. Descendente
4. Externa

Especificaciones

1. Conocimientos
2. Experiencia
3. Iniciativa
4. Personalidad

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Clave

- ✓ Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etcétera).
- ✓ Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y asesoría.
- ✓ Funciones generales y específicas.
- ✓ Responsabilidades o deberes.

- ✓ Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
- ✓ Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

Este apartado normalmente forma parte de un manual de organización de una unidad administrativa en particular.

Directorio. Documento en donde constan los nombres, puestos, números telefónicos y correo electrónico de las personas comprendidas en el manual (figura 6.4). Por necesidades del servicio pueden adicionarse los horarios de atención y la dirección de las instalaciones, especialmente cuando la organización cuenta con varias oficinas o representaciones. Es conveniente que la secuencia de presentación respete el orden de la estructura orgánica. Su integración en el manual es opcional.

Glosario de términos. Explicación de los principales conceptos utilizados en el documento.

Diseño del proyecto

Responsable. - Determinar al responsable capacitado para realizar la consulta. Se recomienda que sea un equipo con buen manejo de las relaciones humanas.

Delimitación del universo de estudio. - Definir y delimitar su universo de trabajo para estar en posibilidad de actuar en él, para ello, se deberá implementar:

- ✓ **Estudio preliminar.** - Para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área o áreas donde se va a actuar. Prever las acciones y calcular los recursos necesarios para iniciar la recopilación de datos.
- ✓ **Programe el trabajo con el equipo asignado.**
- ✓ **Fuentes de información.** - Referencias de las instituciones, áreas de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información de donde se pueden obtener datos para la investigación.

Figura 6.3: Directorio

	Nombre de la organización	Fecha		
	Manual de organización (general o específico)	Página	De	
		Sustituye a		
		Página	De	
		Fecha		

Directorio				
Núm.	Nombre	Cargo	Teléfono(s)	Correo electrónico

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Clave

Actividades prácticas: SEMANA 11

¡Enhorabuena! seguimos avanzado en nuestro proceso de enseñanza - aprendizaje. Durante la semana 11 comprendimos la importancia de que la organización cuente con un Manual de Organización y Funciones MOF así como los contenidos básicos para la elaboración del mismo. Te recomendamos leer las lecturas complementarias, revisar los ejemplos de

manuales compartidos en la carpeta de la asignatura y responder a las preguntas de comprobación planteadas a lo largo de la guía.

Autoevaluación Semana 11

¿Qué significado tienen las siglas MOF?

.....

¿Hasta qué nivel jerárquico es conveniente incluir en el Manual el Organización y Funciones?
Explique por que

.....
.....
.....

Hoy en día es necesario tener el MOF, no sólo para optar por certificaciones de calidad sino para otros fines. Mencione 4 fines:

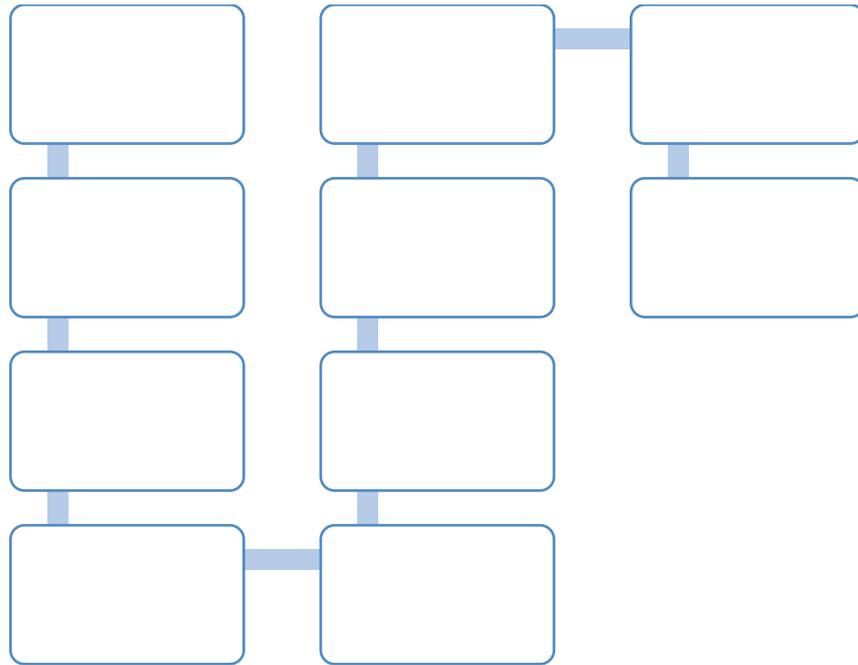
- a.....
- b.....
- c.....
- d.

¿Qué se necesita para elaborar un MOF)?

.....
.....
.....
.....

Utilice la siguiente tabla para plasmar la clasificación de los MOF:

¿Cuáles son los principales puntos considerados en el “Contenido del manual”?



¿Qué datos se incluyen en la “Identificación” de los manuales:

- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓

El MOF en sus datos de identificación debe llevar un clave de forma. Desarrolle y describa una clave como ejemplo para un MOF en un restaurante.

.....

.....

.....

En la siguiente tabla escriba algunos ejemplos de verbos utilizados para describir las funciones que desarrollan las unidades administrativas y ejemplos de verbos para las unidades específicas de cada órgano.

VERBOS PARA DESCRIBIR FUNCIONES DE UNIDADES ADMINISTRATIVAS	VERBOS PARA DESCRIBIR FUNCIONES ESPECÍFICAS DE CADA ÓRGANO

¿Qué contenidos se ubican en la descripción de puestos?

1.
2.
3.
4.
5.
6.

Bibliografía

- Franklin, E. B. (2009). *Organización de Empresas*. (T. E. Hill, Ed.) Obtenido de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>
- Galalrdo, Y. (n.d.). *Cómo hacer un Organigrama en Visio - YouTube*. Retrieved August 31, 2020, from <https://www.youtube.com/watch?v=AumMJ7vb0M4>
- Gallardo, Y. (n.d.). *Como hacer un Diagrama de Flujo en Visio - YouTube (2018)*. Retrieved August 31, 2020, from <https://www.youtube.com/watch?v=lygoofwhKWk>
- Ladino, J. (n.d.). *Flujograma usando programa Microsoft VISIO - YouTube*. Retrieved August 31, 2020, from <https://www.youtube.com/watch?v=vVJU2xRBq8>

Semana 12: Manual de procedimientos, objetivo, esquema para la elaboración.

¿Qué vamos a aprender?

Comprende el diseño organizacional adecuado y los manuales respectivos para una empresa determinada, empleando elementos y signos convencionales para su diseño.

Orientaciones:



Durante la semana doce aprenderemos lo referente a los manuales de procedimientos, objetivos, esquema de elaboración, por lo que se recomienda:

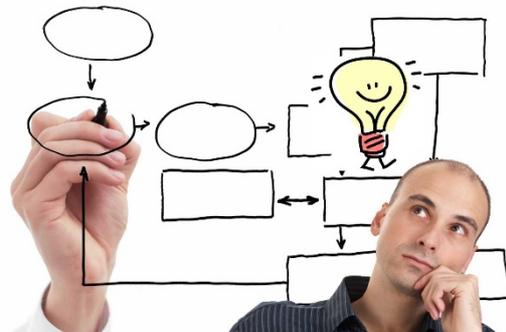
1. Revisar las clases subidas en el aula virtual y el material de lectura básica recomendado, así como los enlaces compartidos por el docente que le ayudarán a profundizar en algunos aspectos.
2. Recuerde responder a las preguntas de revisión que aparecen a lo largo de la guía de estudio, estas preguntas no deben ser enviadas, pero son importantes para la comprensión de los temas abordados y en algunos casos serán debatidas en los chats virtuales creados por el docente.
3. Regrese al texto y busque la respuesta a las preguntas que no haya podido responder. Recuerde que es importante que sus dudas queden aclaradas y para ello debe volver al texto las veces que sean necesarias.
4. Al llegar al final de cada semana realice la actividad evaluable en caso de que este planificada, la misma que contribuirá a su nota final.

Planificación del recurso

Tiempo estimado	Aporta a la calificación del curso
De 3 a 4 horas	Si/Producción (Trabajo Autónomo)

Manual de procedimientos

Un manual de procedimientos es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa. En los manuales de procedimientos son consignados, metódicamente **tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa.** Además, con los manuales puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido.



- ✓ Objetivos
 - ✓ Áreas de aplicación
 - ✓ Responsables
 - ✓ Políticas
 - ✓ Descripción de las operaciones
 - ✓ Formatos
 - ✓ Diagramas de flujo
 - ✓ Terminología
2. Recopilación de información.
 3. Estudio preliminar de las áreas.
 4. Elaboración de inventario de procedimientos.
 5. Integración de la información.
 6. Análisis de la información.
 7. Graficar los procedimientos.
 8. Revisión de objetivos, ámbito de acción, políticas y áreas responsables.
 9. Implantación y recomendaciones para la simplificación de los procedimientos.

No olvide que las fuentes de información más comunes son:

- Archivos de la empresa.
- Directivos, ejecutivos asesores y empleados.

Los métodos para compilar la información son:

- Encuestas.
- Investigación documental.
- Observación directa

Recomendaciones generales de presentación

Identificación. Este manual debe incluir, en primer término, los siguientes datos (figura 6.5):

Figura 6.5: Formato del manual de procedimientos

	Nombre de la organización	Fecha		
	Manual de procedimientos (general o específico)	Página	De	
		Sustituye a		
		Página	De	
		Fecha		

Nombre del apartado específico

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Clave

- ✓ Logotipo de la organización.
- ✓ Nombre de la organización.
- ✓ Denominación y extensión del manual (general o específico). Si corresponde a una unidad en particular, debe anotarse el nombre de ésta.
- ✓ Lugar y fecha de elaboración.
- ✓ Numeración de páginas.
- ✓ Sustitución de páginas (actualización de información).
- ✓ Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.

- ✓ Clave del formulario; en primer término, se deben escribir las siglas de la organización; en segundo, las de la unidad administrativa responsable de elaborar o utilizar la forma; en tercero, el número consecutivo del formulario y, en cuarto, el año. Para leerla con facilidad, entre las siglas y los números debe colocarse un punto, un guion o una diagonal, *v. gr.*, ONU.DSI.002.09 (corresponde a Organización de las Naciones Unidas; Dirección General de Información; formulario número 2, y año 2009).

Prólogo, introducción o ambos. El prólogo es la presentación que hace del manual alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico. La introducción es una exposición de lo que es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y necesidad de mantenerlo vigente.

Índice. Es la relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

Contenido. Lista de los procedimientos que integran el contenido del manual. En el caso de un manual general debe incluir todos los procedimientos de la organización; en el caso de un manual específico, sólo los procedimientos de un área o unidad administrativa. En particular, cada procedimiento debe contener la información siguiente:

- ✓ **Objetivo.** Explicar el propósito que se pretende cumplir con el procedimiento.
- ✓ **Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos.** Esfera de acción que cubre el procedimiento.
- ✓ **Responsables.** Área, unidad administrativa o puesto que tiene a su cargo la preparación, aplicación o ambas cosas del procedimiento.
- ✓ **Políticas o normas de operación.** Criterios o líneas de acción que se formulan de manera explícita para orientar y facilitar el desahogo de las operaciones que llevan a cabo las distintas instancias que participan en el procedimiento.
- ✓ **Concepto.** Palabras, términos de carácter técnico o formatos que se emplean en el procedimiento cuyo significado o referencia, por su grado de especialización, debe anotarse para hacer más accesible la consulta del manual.
- ✓ **Procedimiento (descripción de las operaciones).** Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, para lo cual se anota el número de operación, el nombre de las áreas responsables de llevarlas a cabo y, en la descripción, explicar en qué consiste, cómo, dónde y con qué se llevan a cabo (figura 6.6).

Figura 6.6: Formato de descripción de operaciones

 (1)	Nombre de la organización (2)	Fecha	(4)		
	Manual de procedimientos (general o específico)	Página	(5)	De	
		Sustituye a			
		Página	(6)	De	
		Fecha			

Nombre del procedimiento (3)		
No. de operación (7)	Responsable(s) (8)	Descripción (9)

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Cuando la descripción del procedimiento es general y comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación; si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. En el cuadro 6.2 puede apreciarse un instructivo para el llenado de la descripción de operaciones.

CUADRO 6.2 Instructivo para el llenado de la descripción de operaciones

1. Logotipo de la organización. Expresión gráfica de la identidad corporativa de una organización compuesta por un símbolo, un emblema y una tipografía específicos.
2. Denominación. Nombre de la organización y del documento.
3. Procedimiento. Nombre del procedimiento que, además, describe la materia a que se refiere.
4. Fecha. Día, mes y año en que se terminó de elaborar el procedimiento.
5. Página _de_. En el primer espacio debe anotarse el número progresivo de las hojas del manual y, en el segundo, el número total de hojas de que consta el documento.
6. Sustituye. Fecha y página que reemplaza la hoja. Este espacio se completa exactamente en los términos anotados en los puntos 4 y 5.
7. Número de operación. Se enumera progresivamente cada una de las operaciones que forman parte del procedimiento.
8. Responsables. Nombre del área, unidad administrativa o puesto responsable de realizar cada operación.
9. Descripción. Expresión del contenido de cada operación del procedimiento. Debe incluir el nombre y clave de las formas utilizadas.
10. Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización. Nombre y firma del responsable de elaborar, revisar y aprobar el procedimiento.

En este apartado es importante que conozcas que a través del **conocimiento de los procedimientos puede tenerse una concepción clara y sistemática de las operaciones que se realizan en un departamento o unidad administrativa**; es importante que, al emprender un estudio de esta naturaleza, se aplique una metodología que garantice la descripción de los procedimientos, de acuerdo con la realidad operativa y con las normas jurídico-administrativas establecidas al efecto. En tal virtud se presentan las etapas necesarias para desarrollar la identificación, el análisis y el diseño de los procedimientos.

El primer punto que debe concretarse cuando se investigan uno o varios procedimientos, ya sea para describirlos, implantarlos, mejorarlos o sustituirlos, es el definir con la mayor precisión posible los siguientes aspectos:

1. Delimitación del procedimiento

- ☺ ¿Cuál es el procedimiento que se va a analizar?
- ☺ ¿Dónde se inicia?
- ☺ ¿Dónde termina?

Una vez contestadas las preguntas anteriores, se podrá fijar el objetivo del estudio; éste servirá de guía para la investigación, el análisis y la propuesta del procedimiento o procedimientos en estudio, esta información será proporcionada de la recolección de información que se realizó inicialmente para la construcción del manual.

2. Análisis de la Información y Diseño del Procedimiento

Constituye una de las partes más importantes del estudio de procedimientos, consiste fundamentalmente en estudiar cada uno de los elementos de información o grupos de datos

que se integraron durante la recolección de información, con el propósito de obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa actual. Para analizar la información recabada, es conveniente responder los cuestionamientos fundamentales que se mencionan a continuación:

¿Qué trabajo se hace? Se cuestiona el tipo de actividades que se realizan en la unidad administrativa y los resultados que se obtienen de éstas.

¿Quién lo hace? Son las unidades que intervienen en el procedimiento y el factor humano, ya sea como individuos o como grupos, para la realización del trabajo.

¿Cómo se hace? Se refiere a la secuencia de actividades que se realizan para cumplir con un trabajo o servicio determinado.

¿Cuándo se hace? Es la periodicidad con la que se realiza el trabajo, así como los horarios y tiempos requeridos para obtener resultados o terminar una actividad.

¿Dónde se hace? Se refiere a la ubicación geográfica y al domicilio de las oficinas.

¿Por qué se hace? Busca la justificación de la existencia de ese trabajo o de su procedimiento; también se pretende conocer los objetivos de las actividades que integran el procedimiento.

La descripción de cualquier procedimiento deberá hacerse “a detalle”, sin obviar elementos que posteriormente pudieran repercutir en el análisis de la información e implique la realización de nuevas consultas y/o mayores distracciones al personal en función. La contestación a estos cuestionamientos, si bien implica disponibilidad de tiempo, es necesaria para el análisis de la información por ello, es indispensable dirigir principalmente la investigación a:

- ✓ La distribución que se hace de los documentos.
- ✓ El tipo de registros empleados.
- ✓ Los tipos de archivos (permanentemente o provisional).
- ✓ Las probables causas de demora.
- ✓ Los formatos o cédulas que se utilizan, su contenido, así como que parte o partes de las mismas se llenan y en qué área lo hacen.
- ✓ Las claves de los formatos, cédulas u otros.
- ✓ La determinación que se requiere.
- ✓ Las firmas o autorizaciones necesarias.

Estas recomendaciones permiten una visión más clara del conjunto de las actividades.

3. Análisis del Procedimiento

Una vez que todas las actividades se han sometido al análisis correspondiente, y se considera que es necesario mejorar o rediseñar un procedimiento, se deberá utilizar la técnica de los cinco puntos que se presenta a continuación:

a) Eliminar. La primera y más importante preocupación de este método es eliminar todo lo que no sea absolutamente necesario. Cualquier operación, cualquier paso, cualquier detalle que no sea indispensable, deben ser eliminados.

b) Combinar. Si no puede eliminar algo, entonces el siguiente punto es combinar algún paso del procedimiento con otro, a efecto de simplificar el trámite. Cuando se combina, generalmente se eliminan algunos detalles, como un registro, una operación, etcétera.

c) Cambiar. En este punto debe revisarse si algún cambio que pueda hacerse en el orden, el lugar o la persona que realiza una actividad, puede simplificar el trabajo. Los procedimientos pueden simplificarse cambiando la secuencia de las operaciones, modificando o cambiando el lugar, o sustituyendo a la persona que realiza determinada actividad.

d) Mejorar. Algunas veces es imposible eliminar, combinar o cambiar; en estas circunstancias el resultado más práctico se logra mejorando el procedimiento; rediseñando una forma, un registro o un informe; haciendo alguna mejoría al instrumento o equipo empleado, o encontrando un método mejor. Por ejemplo: un sistema de archivo puede ser mejorado, no solamente si se eliminan, combinan o cambian actividades de los procesos actuales, sino al sustituir el sistema actual de archivo de documentos originales por un archivo de microfilmes, cuando el problema básico es el espacio requerido o la seguridad de los originales.

e) Mantener. Consiste en conservar las actividades que, como resultado del análisis, no fueron susceptibles de eliminar, combinar, cambiar o mejorar.

Para aplicar esta técnica, es recomendable contar con un bosquejo de las actividades que componen el procedimiento. Por ello te sugerimos tener presente los siguientes formatos:

“**Formulario de Procedimiento**”: esta ficha ofrece un esquema para inventariar secuencialmente cada procedimiento de acuerdo a su evolución particular, a continuación, se detallará en que consiste cada casilla de este formulario:

Nombre del procedimiento:	Código (folio único para cada procedimiento):
Identificación del procedimiento:	Fecha (identificación temporal en que se levantó el procedimiento):

1. Descripción	Definición del procedimiento
-----------------------	------------------------------

2. Objetivo	Describir como el procedimiento ayuda a conseguir los objetivos institucionales
3. Alcance	Área en donde transcurre el procedimiento
4. Periodicidad	Lapso temporal que transcurre el procedimiento
5. Marco Legal	Leyes, reglamentos u otros que reglamenten el procedimiento.

Formulario Declaración de Procedimientos: A continuación de la ficha levantamiento de procedimientos de encuentra adjunta el *Formulario Declaración de Procedimientos*, su objetivo es entregar paso por paso las actividades que comprenden la realización de un procedimiento identificado, a continuación, se detallará en que consiste cada casilla de este formulario:

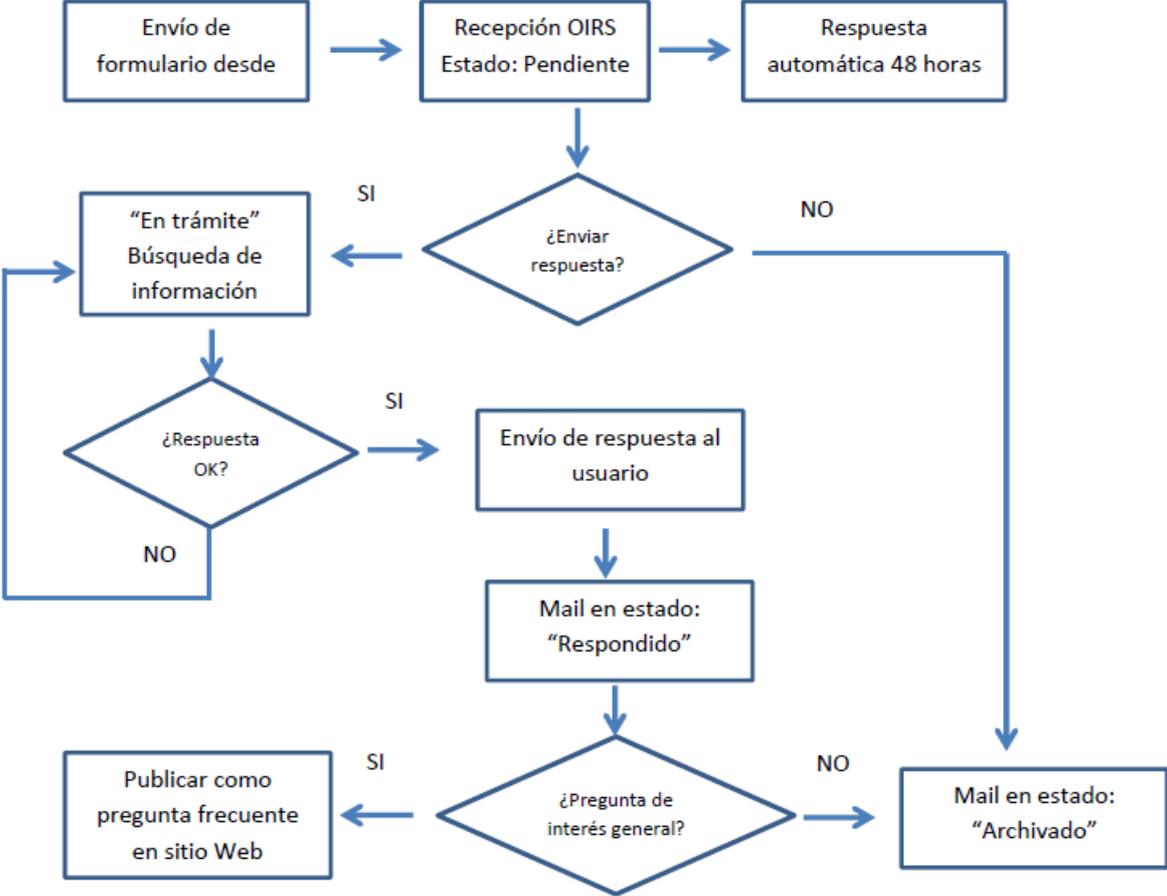
6.1. Responsable	Nro.	6.2. Actividad	6.3. Observaciones	6.4. Documentos
Ej.: Unidad solicitante	1	Ej.: Envía carta o solicitud de compra	Ej.: Siempre y cuando la Unidad demandante lo solicite	Ej.: Solicitud de compra
1	2	3	4	5

- 1. Responsable (cargo):** Identificación del cargo o Unidad responsable de la actividad.
- 2. N.º:** Número de identificación de las actividades, sirve para ir señalando el orden de inicio y termino de las operaciones realizadas en dicho procedimiento.
- 3. Actividad:** En esta casilla se señala cuáles son las acciones realizadas en función al procedimiento identificado.
- 4. Observaciones:** Son datos adicionales a la acción realizada en la actividad y que entregan información que ayuda a comprender de mejor manera el procedimiento.
- 5. Documentos:** Documentación asociada a la actividad o procedimiento.

Una vez que se tenga claramente definidos los procesos, se procede a diseñar los diagramas de flujo.

Diagramas de flujo. Estos diagramas, que también se conocen como fluxogramas, representan de manera gráfica la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, el recorrido de formas o materiales o ambas cosas. En ellos se muestran las áreas o unidades administrativas y los puestos que intervienen en cada operación descrita. Además, pueden mencionar el equipo o los recursos que se deben utilizar en cada caso. Para facilitar su comprensión, los diagramas deben presentar, en forma sencilla y accesible, una descripción clara de las operaciones. Para este efecto, es aconsejable el empleo preciso de símbolos, gráficos simplificados o ambos. Asimismo, conviene que las operaciones que se numeraron o codificaron en la descripción escrita del procedimiento se anoten en el mismo orden en el diagrama.

Ejemplo de un diagrama de flujo:



Formularios o impresos (formas). Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan después de los diagramas de flujo, que a su vez se mencionan, por lo regular, en el apartado de “concepto”. En cada espacio que deba ser llenado debe incluirse un número consecutivo encerrado en un círculo.

Figura 6.7: Formato para el vaciado de instrucciones

 (1)	Nombre de la organización (2)	Fecha	(4)		
	Manual de procedimientos (general o específico) (3)	Página	(5)	De	
		Sustituye a			
		Página	(6)	De	
		Fecha			

Nombre del procedimiento		
No. referencia (7)	Título que identifica el área (8)	Instrucciones para su llenado (9)

10

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Instructivos. Cuando las formas no incluyen instrucciones de llenado es conveniente elaborar un instructivo que incluya el número de referencia, que corresponde al número consecutivo encerrado en un círculo en las formas; el título que identifica al área, que es el nombre del apartado en el formulario donde se colocó el número encerrado en un círculo y las instrucciones para su llenado, que es una breve descripción del texto que se anota al llenar el formulario (figura 6.7).

Revisión, aprobación, distribución e implantación

Una vez concluido el documento tiene que ser revisado para verificar que la información esté completa, que sea veraz y no tenga contradicciones. El responsable de cada área de la empresa debe aprobar el contenido para su impresión, difusión y distribución con los ejecutivos y empleados que deben tenerlo. Para implantar el manual se requiere capacitar al personal encargado de realizar las actividades.

Actualización

Es necesario mantener los manuales permanentemente actualizados, mediante revisiones periódicas, a fin de tenerlos apegados a la realidad de la operación.

Actividades prácticas: SEMANA 12

¡Enhorabuena! seguimos avanzado en nuestro proceso de enseñanza - aprendizaje. Durante la semana 12 comprendimos la importancia de que la organización cuente con Manuales de Procedimientos para guiar al personal en el desarrollo de sus actividades, además de ser instrumentos administrativos necesarios para alcanzar las metas empresariales. Como complemento de la SEMANA 11 y 12 te invito a revisar los documentos contenidos en el siguiente enlace:

https://uleam-my.sharepoint.com/:f:/g/personal/denisse_aguilar_uleam_edu_ec/EmaBi_qtzohCmwKLiTIU7UBMrbp0159fGmolwssJhYkQ?e=JCc329 compartido en el OneDrive de la asignatura. Los cuales te permitirán profundizar la literatura sobre la elaboración de los Manuales de Organización y Funciones y Manuales de procedimientos, a su vez conocer algunos ejemplos de otras empresas.

Autoevaluación Semana 12

Taller Nro. 1

TEMA:

(Actividad en grupos del PIS)

Revise la Guía de Estudio y la Guía para Elaborar Manuales de Procedimientos (en el aula virtual) y responda las siguientes preguntas:

1. En la “Identificación” del Manual de Procedimientos se incluyen los siguientes elementos, llene la tabla con los datos de su PIS:

Logotipo	Nombre de la organización	Fecha <small>(Elaboración):</small>			
		Página:		De:	
	Manual de Procedimientos (General o específico)	Sustitúyase a <small>(utilice este y los puntos de abajo cuando hay actualización)</small>			
		Página:		De:	
		Fecha <small>(Anterior):</small>			

2. ¿Cuál es el objetivo de su Manual de Procedimientos (PIS)?

Ejemplo:

Establecer las atribuciones y funciones de las áreas que conforman las Instancias Municipales de las Mujeres del Estado de San Luis Potosí con el fin de que se cumpla eficientemente con los propósitos encomendados, mediante un instrumento que brinde los mecanismos para el desempeño organizacional de las diferentes áreas y proporcione información básica para orientar al personal, respecto a la dinámica funcional de la organización.

.....

.....

.....

.....

.....

3. ¿El manual incluye toda la organización o un área/departamento? (Alcance):

.....

.....

4. Políticas

Ejemplo:

1. El manual será verificado y actualizado por la Instancia Municipal de las Mujeres con la participación de los órganos responsables de ejecutar las actividades consignadas en el mismo, a fin de centralizar el registro de revisiones y actualizaciones.
2. La integración física del manual será mediante hojas sustituibles y se integrará en carpeta color blanco, tamaño carta de tres argollas y la medida del grosor será de acuerdo al volumen de la documentación a integrar.
3. Dicho manual será elaborado y actualizado de acuerdo a la estructura orgánica aprobada por el Cabildo del Ayuntamiento.
4. Es importante que se integre en carpeta de tres argollas a efecto de incorporar ajustes o actualizaciones totales o parciales, a fin de que las hojas que resulten afectadas por cambios o modificaciones sean sustituidas por las nuevas hojas editadas.
5. Las hojas del contenido de los manuales deberán de cubrirse con protectores de hojas para conservar el buen estado de las mismas.

a.....

b.....

c.....

d.....

e.....

5. ¿Cuál es el Objetivo Organizacional del establecimiento?

.....

6. ¿Cuáles son los principales objetivos de la empresa? (Objetivos Particulares)

Ejemplo:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

OBJETIVOS CORPORATIVOS DE CRECIMIENTO

OC1: Incrementar gradualmente el número de socios y facilitar el ingreso de otros como cuenta ahorristas (Crecimiento de la Demanda)

OC2: Ampliar la cartera de servicios para satisfacer las necesidades de los socios.

OBJETIVOS CORPORATIVOS DE RENTABILIDAD

OC3: Promover el desarrollo económico de sus socios mediante una adecuada gestión financiera.

OC4: Desarrollar Planes Estratégico y Financieros para tener una guía o línea base respecto al crecimiento que se plantea la empresa acorde a sus posibilidades y oportunidades

OBJETIVOS CORPORATIVOS DE DESARROLLO

OC5: Establecer la mejora continua (Kaizen) en todos los niveles de la institución.

OC6: Disponer del recurso humano, físico y tecnológico idóneo para la institución.

Objetivos corporativos de crecimiento

.....
.....

Objetivos corporativos de rentabilidad

.....
.....

Objetivos corporativos de desarrollo

.....
.....

7. ¿Cuál es la misión y visión de la organización?

(Revisar la **semana 3** el apartado de cómo desarrollar una misión y visión)

Misión.....
.....

Visión.....

8. ¿Cuáles son los “Valores Finales” y los “Valores Operacionales”?

VALORES:

Son el conjunto de creencias y conceptos fundamentales que posee una organización, que orientan las conductas, las normas y las decisiones y nos permiten distinguir cuáles son apropiadas para lograr nuestros fines. Pueden ser de dos tipos: finales y operacionales:

VALORES FINALES
 (nos conducen a lograr la misión y la visión)

Liderazgo
 Calidad
 Respeto
 Agregar valor

VALORES OPERACIONALES
 (nos orientan sobre la forma en que pensamos y hacemos las)

- ✓ Legalidad
- ✓ Integridad
- ✓ Servicio
- ✓ Eficiencia
- ✓ Innovación
- ✓ Flexibilidad
- ✓ Integración
- ✓ Desarrollo
- ✓ Dinamismo
- ✓ Perseverancia

Por tanto, al hablar de valores se hace referencia a una declaración de los valores individuales que la organización promoverá se desarrollen entre los empleados de la misma. “Serán la guía entre lo que se dice y lo que se hace”

Valores finales	Valores operacionales

9. ¿Cuál es el marco legal en el cual se sustenta el Manual?

- Ejemplo:
- Declaración sobre el Covid-19 de la Organización Mundial de la Salud OMS (11 de marzo de 2020)
 - Constitución de la República del Ecuador (2008)
 - Decreto Ejecutivo No. 1017 de Ecuador (16 de marzo de 2020)
 - Disposiciones del Ministerio de Salud Pública MSP (2020)
 - Resoluciones del Comité de Operaciones de Emergencia COE (2020)
 -
 -

Bibliografía

Franklin, E. B. (2009). *Organización de Empresas*. (T. E. Hill, Ed.) Obtenido de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>

Galalrdo, Y. (n.d.). *Cómo hacer un Organigrama en Visio - YouTube*. Retrieved August 31, 2020, from <https://www.youtube.com/watch?v=AumMJ7vb0M4>

Gallardo, Y. (n.d.). *Como hacer un Diagrama de Flujo en Visio - YouTube (2018)*. Retrieved August 31, 2020, from <https://www.youtube.com/watch?v=lygoofwhKWk>

Ladino, J. (n.d.). *Flujograma usando programa Microsoft VISIO - YouTube*. Retrieved August 31, 2020, from <https://www.youtube.com/watch?v=vVJU2xRBq8>

UNIDAD 4: Gestión por procesos

¿Qué vamos a aprender?

Comprende las características fundamentales de la gestión por procesos

Semana 13: Introducción a la gestión por procesos. Tipo y descripción de proceso

Orientaciones:



Iniciamos la última unidad de nuestro sílabo conociendo la gestión por procesos, dado que es tema muy amplio específicamente nos centraremos en proporcionarles las herramientas necesarias para conocer como diseñar e implementar una gestión por procesos dentro de la organización. En la semana 13 abordaremos las definiciones básicas, los tipos y descripción de los procesos, por lo que se recomienda:

1. Revisar las clases subidas en el aula virtual y el material de lectura básica recomendado, así como los enlaces compartidos por el docente que le ayudarán a profundizar en algunos aspectos.
2. Recuerde responder a las preguntas de revisión que aparecen a lo largo de la guía de estudio, estas preguntas no deben ser enviadas, pero son importantes para la comprensión de los temas abordados y en algunos casos serán debatidas en los chats virtuales creados por el docente.
3. Regrese al texto y busque la respuesta a las preguntas que no haya podido responder. Recuerde que es importante que sus dudas queden aclaradas y para ello debe volver al texto las veces que sean necesarias.
4. Al llegar al final de cada semana realice la actividad evaluable en caso de que este planificada, la misma que contribuirá a su nota final.

Planificación del recurso

Tiempo estimado	Aporta a la calificación del curso
De 3 a 4 horas	Si/Producción (Trabajo Autónomo)

¿Por qué las empresas y/o las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos?

Vamos hacia una sociedad donde el conocimiento va a jugar un papel de competitividad de primer orden, y donde las destrezas de aprender de **los resultados** han creado la experiencia, siendo una de las variables del éxito empresarial. La adecuada administración del conocimiento se define como **un conjunto de procesos por los cuales una empresa u organización selecciona, analiza, educa y comparte su conocimiento** entre todos sus funcionarios de cada una de las áreas de la empresa u organización.

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una **ENTRADA** para conseguir un resultado, y una **SALIDA** que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.



¿Por qué las empresas y/o las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos?

- ✓ Porque han tomado conciencia de esto, han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales.
- ✓ Porque la administración del conocimiento se define como un conjunto de procesos por los cuales una empresa u organización recoge, analiza, didactiza y comparte su conocimiento entre todos sus miembros.

Gestión de procesos en las empresas

Hoy en día las empresas deben abarcar muchos aspectos que dentro de la gestión de procesos va a apoyar a las empresas u organizaciones al implementar sus procesos.



- ✓ **Desde el punto de vista del cliente:** sentirá la mejora en la calidad de sus productos, pues el cliente crea fidelidad y como consecuencia las empresas u organizaciones mantendrán la satisfacción del cliente en un nivel muy elevado.
- ✓ **Desde el punto de vista de la sociedad:** la implementación de los procesos apoyará al respeto del medio ambiente. La sociedad, por tanto, verá el impacto de la empresa al

mejorar sus procesos internos y esto lleva a las empresas u organizaciones a crear una imagen corporativa de muy alto nivel.

- ✓ **Desde el punto de vista de los competidores:** las empresas u organizaciones que desarrollan sus procesos y gestionan su empresa basado en la gestión por procesos aumentan su nivel innovación y desarrollo, y esto no pasa desapercibido para los competidores. Al desarrollar e innovar la marca como empresa crece y el posicionamiento es más fuerte.
- ✓ **Desde el punto de vista del personal:** una empresa u organización que se enfoca en la gestión por procesos genera seguridad laboral para sus empleados, aumenta el desarrollo personal y profesional y, como consecuencia, la satisfacción personal de los empleados.
- ✓ **Desde el punto de vista de los proveedores:** para los proveedores no pasan desapercibidos los cambios en las empresas que han implementado o se enfocan en la gestión por procesos. Estos buscan alianzas estratégicas para buscar la calidad concentrada de sus productos al cliente final.
- ✓ **Desde el punto de vista de los accionistas:** estos identifican las mejoras de la gestión por procesos, especialmente en la reducción de costos; una mejora en la productividad de sus empleados y esto crea rentabilidad y crecimiento de las empresas u organizaciones.



¿Qué es lo que espera el cliente de hoy?

EL CLIENTE DE HOY



¿Por qué centrarse en los procesos?

¿Por qué centrarse en los procesos

- Le permite a la organización centrarse en el cliente.
- Le permite a la compañía predecir y controlar el cambio.
- Aumenta la capacidad de la empresa para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles.
- Suministra los medios para realizar, en forma rápida, cambios importantes hacia actividades muy complejas.
- Apoya a la organización para manejar de manera efectiva sus interrelaciones.
- Ofrece una visión sistemática de las actividades de la firma.
- Mantiene a la organización centrada en el proceso.
- Previene posibles errores.
- Ayuda a la empresa a comprender cómo se convierten los insumos en productos.
- Le suministra a la organización una medida de sus costes de mala calidad (desperdicios).
- Da una visión sobre la forma en que ocurren los errores y la manera de corregirlos.
- Desarrolla un sistema completo de evaluación.
- Ofrece una visión de lo buena que podría ser la organización y define el modo de lograr ese objetivo.

El enfoque basado en procesos

La gestión de procesos ayuda a la organización en la forma de enfocar el cambio, sea cual sea. Desde un cambio pequeño que reduce el número de copias de un formulario, hasta el cambio mayor que significa aplicar integralidad o tecnología para reducir el ciclo de otorgar un servicio desde 35 a 6 días.



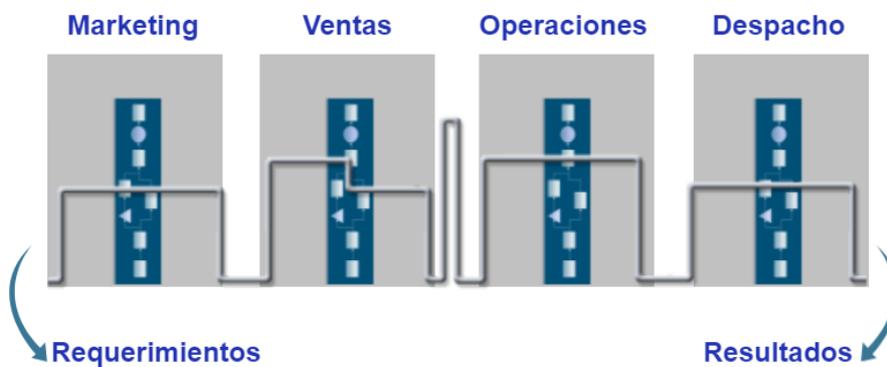
Hoy en día debemos preguntarnos: **¿Por qué deberíamos enfocarnos en los procesos? ¿Qué mejoras esperamos obtener?**

Podríamos decir que, al enfocarnos en procesos, como empresas vamos a identificar y gestionar sistemáticamente los procesos desarrollados en la empresa u organización y, en particular, las interacciones entre los procesos desarrollados.

Una adecuada gestión de procesos se basa en la modernización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto.

Y deberíamos enfocarnos en el propósito final de la gestión de procesos, que **es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas**, tales como clientes, accionistas, personal, proveedores y sociedad en general.

Enfoque basado en procesos

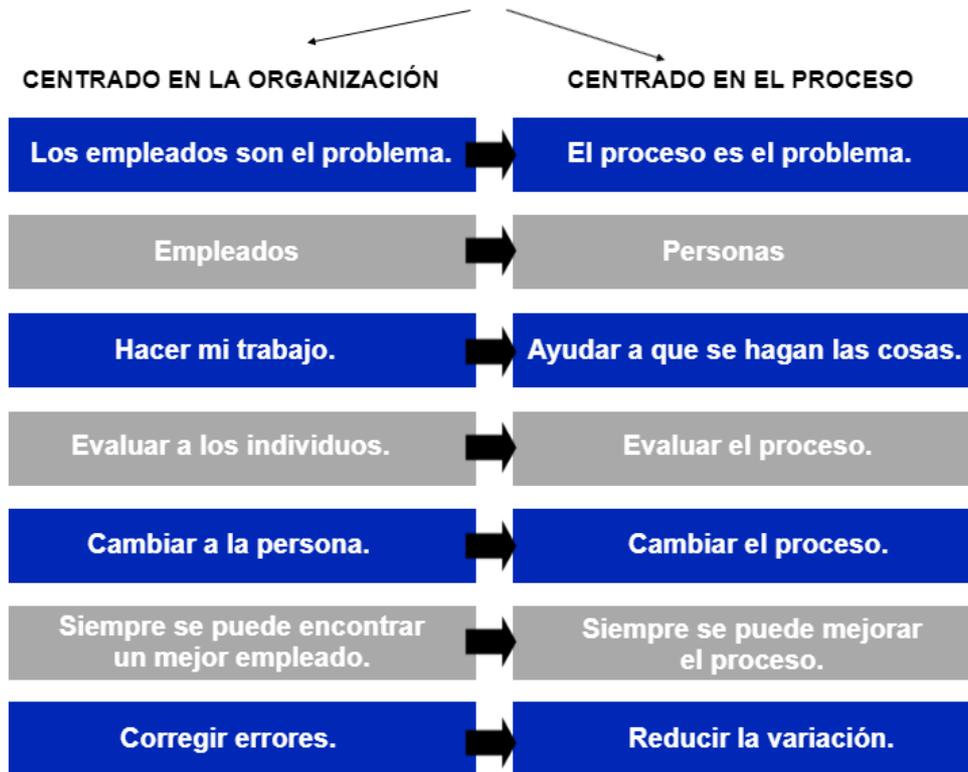


Los eventos suceden horizontalmente.

Cuando nos enfocamos en procesos, vamos a identificar actividades de nuestros procesos que muy posiblemente sean transversales a las empresas y que usemos recursos de cada uno de los departamentos, aun así, estos departamentos ya cuentan con sus propios procesos internos. Esta es una de las ventajas de una gestión por procesos en las empresas modernas o inteligentes.

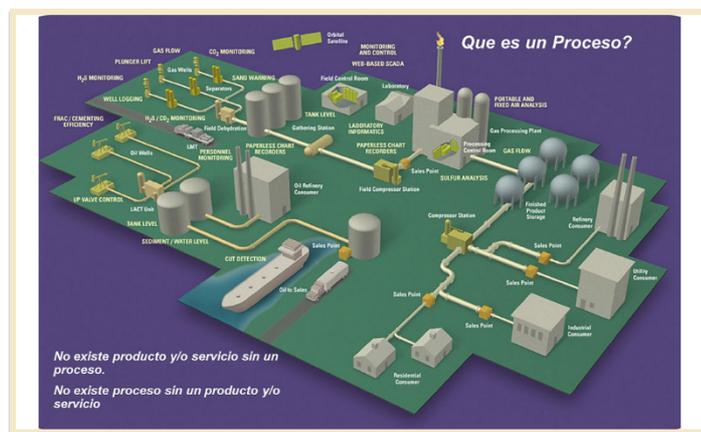
Las empresas que se centran en procesos van a llevar unas grandes diferencias en las empresas u organizaciones funcionales o departamentales. Estas diferencias las podemos visualizar a continuación:

Concentrándose en Procesos



La manera más fácil de definir un proceso

Un proceso es «el conjunto de pasos o actividades enlazadas entre sí que, partiendo de una o más entradas (insumos) los transforma, generando salidas (productos) que tienen un mayor valor».



Recuerda: No existe producto y/o servicio sin un proceso. No existe proceso sin un producto y/o servicio.

La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente. El gran objetivo de la gestión de procesos es aumentar la productividad en las organizaciones. Productividad considera la eficiencia y agregar valor para el cliente.

¿Qué es un proceso?

Como ya lo mencionamos anteriormente, **proceso es un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes.** El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan información. Las entradas y salidas incluyen tránsito de información y de productos. Hammer aporta una definición parecida (2006, p. 68): —Un proceso es una serie organizada de actividades relacionadas, que conjuntamente **crean un resultado de valor** para los clientes. Explica que la mayoría de las empresas no cumple con esta definición porque todavía están organizadas en base a **compartmentos.**

Los procesos le dan vida a la organización. Un proceso puede pasar por muchos cargos en diversas unidades funcionales (lo vertical), por eso los procesos cruzan horizontalmente a la organización.



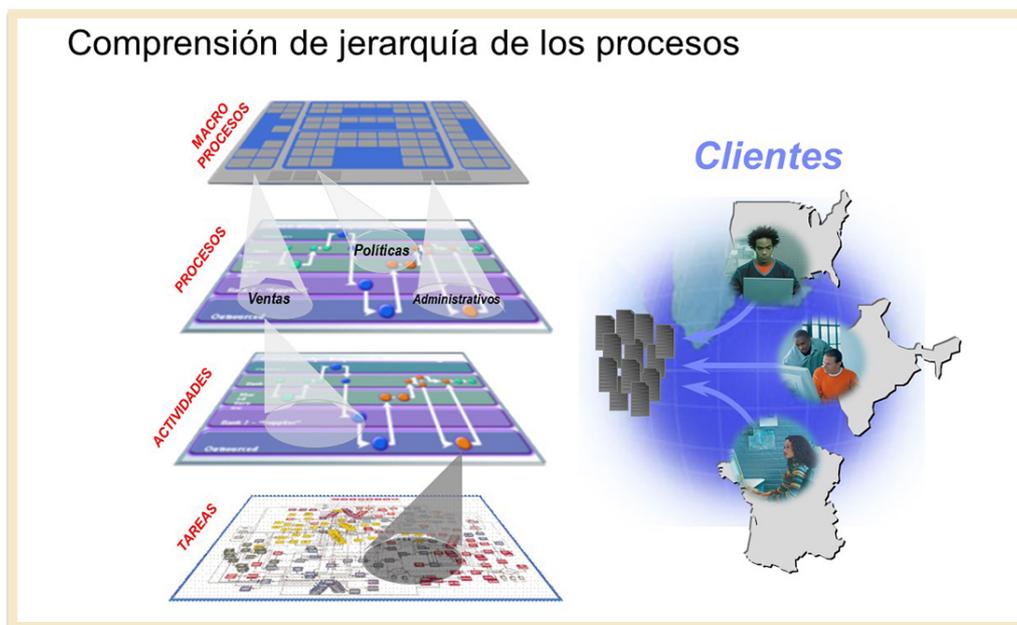
Características comunes de los procesos

- Tienen a alguien a quien se considera responsable de aquella forma en la cual se cumple el proceso (responsable del proceso).
- Tienen límites bien definidos (alcance del proceso).
- Tienen interacciones y responsabilidades internas bien claras.
- Tienen procedimientos documentados, obligaciones de trabajo y requisitos de entrenamiento.
- Tienen controles de evaluación y retroalimentación cercanos al punto en el cual se ejecuta la actividad.
- Tienen medidas de evaluación y objetivos que se relacionan con el cliente.
- Tienen tiempos de ciclo conocidos.
- Han formalizado procedimientos de cambio.
- Saben cuán buenos pueden llegar a ser.

Elementos de procesos

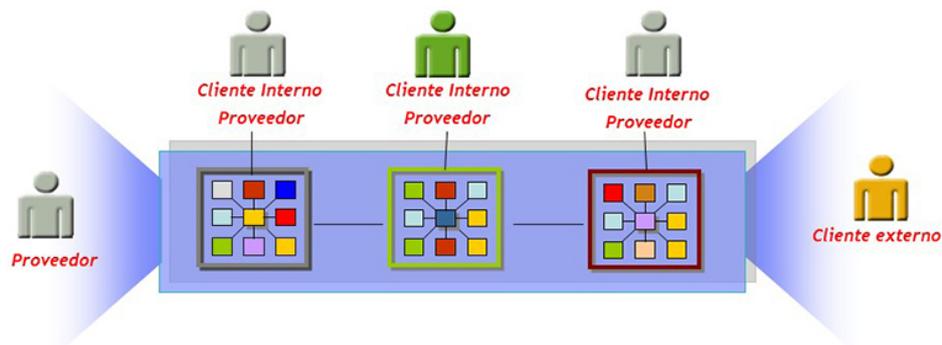
- ⊙ **Entradas.** Materiales o información consumida o transformada por una actividad para producir “salidas”.
- ⊙ **Salidas.** Objetos producidos por la actividad o proceso.
- ⊙ **Control.** Objetos que gobiernan o regular cómo, cuándo y si una actividad se ejecuta o no.
Ejemplos: normas, guías, políticas, calendario, presupuestos, reglas, especificaciones, procedimientos.
- ⊙ **Mecanismo.** Recursos necesarios para ejecutar el proceso. Ejemplos: maquinaria, programas de cómputo, instalaciones, Recursos Humanos.

Jerarquía de procesos



En los procesos también debemos definir su jerarquía, tal como sigue: **Macro Procesos, Procesos, Actividades y Tareas.** Toda esta clasificación siempre busca crear una mayor satisfacción en los clientes, quienes son el principal doliente de la gestión basada en procesos.

- Todos estamos involucrados en algún proceso de la organización.
- Una organización es una cadena de procesos.



Conceptos básicos

Macroprocesos: Está definido como el conjunto de procesos interrelacionados y con un objetivo común.

Procesos: Actividades o conjunto de actividades que emplean insumos, agregan valor y entregan un producto a un cliente. Según la ISO 9001 también lo podemos definir como «Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en salidas» (ISO 9000:2000, 3.4.1).

Subproceso: Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Actividad: Son acciones que tienen lugar dentro de los procesos y son necesarios para generar un determinado resultado. Ejemplo: Revisión del medio.

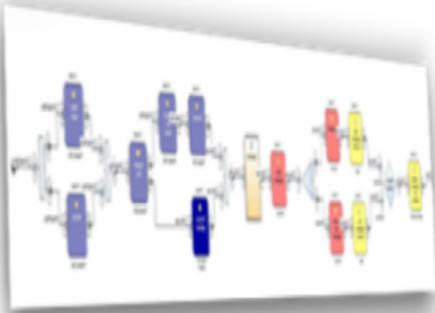
Tarea: Trabajo que ha de hacerse en tiempo determinado.

Procedimiento: Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad: qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y cómo debe controlarse y registrarse.

Los procesos en las empresas se enfocan principalmente en los clientes y que cada proceso interactúa con muchos elementos que logran crear su mejor producto o

servicio. Estos elementos forman parte de cada proceso, así como también existe el personal humano que interactúa en cada una de las actividades de los procesos de negocio.

PROCESOS EN LA ACTUALIDAD



Los procesos se consideran en la actualidad como la base integral operativa de gran parte de las empresas u organizaciones y paulatinamente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas en el Ecuador y en el mundo.

Esta propensión llega después de todas las limitaciones que se han manifestado en diversas estructuras organizativas de las empresas u organizaciones, creando sucesivos intentos de llevar a las estructuras empresariales las necesidades generadas en cada instante por los clientes.

Los modelos de empresas funcionales como otros modelos ya apuntaban a la importancia de los procesos como base sobre la que desarrollarán políticas y estrategias operativas sólidas.

Los procesos, como base de gestión en las empresas, ponen de manifiesto su alineación a los mercados actuales, cada vez más cerca del mercado global y, como consecuencia, su capacidad de contribuir de forma directa a los resultados, siempre que la empresa u organización diseñe y estructure sus procesos pensando en sus clientes internos o externos.

Modelos de gestión por procesos

La gestión de la calidad es un principio cada vez más valorado entre las empresas u organizaciones, que les permite diferenciarse entre unas y otras, ser más competitivas y obtener mejores resultados. Esta calidad favorece el crecimiento y desarrollo empresarial y su posicionamiento en el mercado actualmente. Para obtener estos resultados positivos que toda empresa busca, es necesario que las empresas busquen implementar **sistemas de gestión** e incorporen metodologías, técnicas y herramientas que les ayuden a alcanzar sus objetivos planificados.

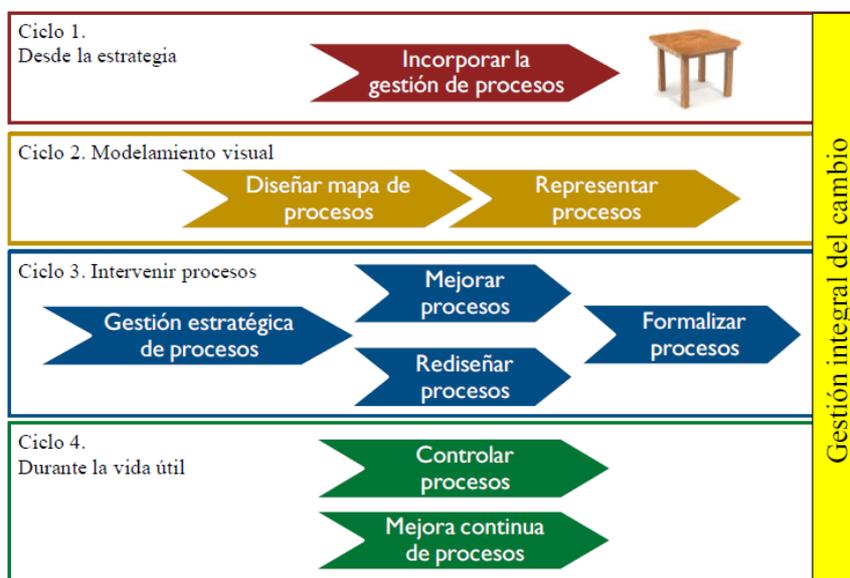
En las últimas décadas, la preocupación por mejorar la calidad de los productos o servicios ha promovido la creación de diferentes modelos de gestión. Estos se crearon para fomentar y promover la gestión de la calidad. Los modelos tienen como fin promover la mejora continua en cada empresa. Indican una serie de pautas o premisas para llevar a cabo una gestión eficaz en los modelos organizacionales gestionados por procesos. A continuación, se detallan algunos de los principales modelos de la gestión de la calidad:

1. **Modelo de Deming.** Creado para mejorar la competitividad de las empresas. Desarrollado por los japoneses.

2. **Modelo de Malcolm.** Impulsado en los EE. UU. para mejorar su economía.
3. **Modelo EFQM.** Creado en Europa y asume su papel como clave en el incremento de la eficacia y la eficiencia de las organizaciones europeas.
4. **Modelo Iberoamericano.** De excelencia en la gestión, modelo iberoamericano para la gestión de la calidad.

Fases de la gestión de procesos

Trabajar en los 4 ciclos corresponde al curso normal de los eventos. Es una forma secuencial para cada proceso. Haciendo la consideración de que no se trabaja con todos los procesos a la vez, sino que cada uno tiene diferentes niveles de avance. Los 4 ciclos con sus 9 fases son:



Ciclo 1. Desde la estrategia de la organización. Se refiere a que la incorporación de la gestión de procesos debe estar expresada en el plan estratégico. Consta de una sola fase:

1. Incorporar la gestión de procesos en la organización. Donde se resuelve: crear un área de procesos y designar el equipo de trabajo, definir las grandes líneas de trabajo en la gestión de procesos, identificar la tecnología necesaria y realizar la preparación adecuada de las personas del área y de toda la organización.

Ciclo 2. Modelamiento visual de los procesos, consta de dos fases:

2. Diseñar el mapa de procesos: consiste en ver la totalidad de los procesos de la organización: el proceso de dirección estratégica, los procesos del negocio y los procesos de apoyo. Desde esta visión de conjunto se comienza a segmentar y detallar. Este mapa es vital para elaborar el plan estratégico de la organización.

3. Representar los procesos mediante modelos visuales: flujogramas de información y listas de tareas, donde también se realizan observaciones y recomendaciones generales.

Ciclo 3. Intervenir procesos modelados. Este ciclo exige conocer previamente la totalidad de los procesos a nivel del modelamiento visual. A las dos fases donde se propone y realiza el cambio: mejora y rediseño de procesos, se le llama también *optimización de procesos*. Consta de cuatro fases:

4. Gestión estratégica de procesos: contempla priorizar procesos desde lo indicado en la estrategia e incluye la definición de indicadores y de dueños de procesos. También señala los objetivos para la optimización de procesos (mejora o rediseño).

5. Mejorar procesos: se refiere a definir y aplicar las mejoras para cumplir los objetivos de rendimiento del proceso señalados en la fase anterior.

6. Rediseñar procesos: se refiere a definir y aplicar una solución para cumplir los objetivos de rendimiento del proceso señalados en la fase anterior. Se suman en esta fase los aportes de la gestión de proyectos porque el rediseño se orienta al cambio mayor.

7. Formalizar procesos: contempla elaborar el procedimiento como detalle completo de un proceso optimizado. Debe asegurarse que la nueva práctica se incorpore y mantenga en la organización.

Ciclo 4. Durante la vida útil del diseño del proceso formalizado. Este ciclo exige que el proceso esté formalizado producto de un diseño reciente o de una optimización. Consta de dos fases:

8. Controlar procesos: se refiere al seguimiento, al cumplimiento de estándares y a la reacción en caso de situaciones fuera del estándar. Este rol lo cumple el dueño del proceso.

9. Mejora continua: se refiere al diseño y la práctica de cómo el diseño del proceso se continuará perfeccionando tanto para adaptar a la realidad como para capitalizar innovaciones.

Proceso normal



Actividades prácticas: SEMANA 13

¡Felicidades! Nos encontramos en la parte final de nuestro recorrido académico. En esta unidad conocerás a que hace referencia la gestión por procesos, dado que es un tema muy amplio nos centraremos en proporcionarles las herramientas necesarias para aproximarnos a la implementación de una adecuada gestión por procesos desde la práctica. En la clase de hoy hicimos una revisión teórica de la importancia de los procesos, así como los elementos, jerarquía y conceptos básicos asociados. Para complementar lo aprendido te recomiendo revisar las siguientes actividades complementarias:

Videos:

Gestión por procesos: <https://www.youtube.com/watch?v=B1uynyY0rPc>

Autoevaluación Semana 13

Taller Nro. 2

TEMA:

(Actividad en grupos del PIS)

Investigación de campo

Técnica de investigación: **Entrevista**

Revise la Guía de Estudio y los libros de Gestión por procesos (alineados a la estrategia) y (valorando la práctica) de Juan Bravo Carrasco y desarrolle el siguiente taller, el mismo que tributa al desarrollo del proyecto integrador de la asignatura.

Elabore un listado de los procesos que desarrolla la empresa considerando la actividad empresarial a la que se dedica (Enliste al menos 10 procesos importantes).

.....
.....
.....
.....

Jerarquice los procesos en orden de importancia y seleccione 5 macroprocesos (1 por cada grupo de trabajo)

1.....
2.....
3.....
4.....
5.....

Describa los 5 procesos seleccionados considerando los elementos del mismo. Recuerden que los procesos deben tener entradas y salidas. De la misma manera por cada grupo del PIS.

☺ ¿Cuál es el procedimiento que se va a analizar?

PROCESO 1.....

☺ ¿Dónde se inicia?

.....

☺ ¿Dónde termina?

.....

Así con el resto de procesos....

A. Formulario de procedimiento

Desarrolle una **entrevista** (puede ser telefónica) en el establecimiento que está desarrollando el Proyecto integrador de Saberes PIS para llenar el siguiente “Formulario de Procedimiento”

“**Formulario de Procedimiento**”: esta ficha ofrece un esquema para inventariar secuencialmente cada procedimiento de acuerdo con su evolución particular, a continuación, se detallará en que consiste cada casilla de este formulario:

PROCESO No.1 “XYZ”

Nombre del procedimiento:	Código (folio único para cada procedimiento): Eje. 001
----------------------------------	---

Identificación del procedimiento:	Fecha (identificación temporal en que se levantó el procedimiento):
--	--

6. Descripción	Definición del procedimiento
7. Objetivo	Describir como el procedimiento ayuda a conseguir los objetivos institucionales
8. Alcance	Área en donde transcurre el procedimiento
9. Periodicidad	Lapso temporal que transcurre el procedimiento
10. Marco Legal	Leyes, reglamentos u otros que reglamenten el procedimiento. (Ley de Defensa del Consumidor, Ley de Turismo, Ordenanzas para uso de Protocolos de Bioseguridad, etc.)

6. Descripción del procedimiento (paso a paso)		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN <small>Hora, minuto, segundo (00:00:00)</small>
INICIO 1. Bienvenida del cliente: En la puerta de ingreso de los clientes se le brinda la bienvenida. (En caso de que algún proceso requiera tipo de documento (orden de pedido, factura...) detallarlo entre paréntesis.	Propietario	00:00:30
FIN		
Tiempo total:		

- PROCESO No.2 "XYZ"
- PROCESO No.3 "XYZ"
- PROCESO No.4 "XYZ"

Bibliografía:

<https://snap.formax.edu.ec/courses>

Bravo, J. (2013). Gestión por proceso. Valorando la práctica. (Quinta edición). Evolución.

Bravo, J. (2011). Gestión por procesos. Alineados a la estrategia. (Cuarta). Evolución.

Semana 14: Mapa de procesos. Macroproceso. Descripción de un macroproceso.

¿Qué vamos a aprender?

Comprende las características fundamentales de la gestión por procesos

Orientaciones:



Durante la semana catorce aprenderemos a realizar la modelación visual de un proceso para lo cual vamos a necesitar del mapa de procesos, los flujogramas y la lista de tareas, por lo que se recomienda:

1. Revisar las clases subidas en el aula virtual y el material de lectura básica recomendado, así como los enlaces compartidos por el docente que le ayudarán a profundizar en algunos aspectos.
2. Recuerde responder a las preguntas de revisión que aparecen a lo largo de la guía de estudio, estas preguntas no deben ser enviadas, pero son importantes para la comprensión de los temas abordados y en algunos casos serán debatidas en los chats virtuales creados por el docente.
3. Regrese al texto y busque la respuesta a las preguntas que no haya podido responder. Recuerde que es importante que sus dudas queden aclaradas y para ello debe volver al texto las veces que sean necesarias.
4. Al llegar al final de cada semana realice la actividad evaluable en caso de que este planificada, la misma que contribuirá a su nota final.

Planificación del recurso

Tiempo estimado	Aporta a la calificación del curso
De 3 a 4 horas	Si/Producción (Trabajo Autónomo)

Modelamiento visual de procesos

Modelar los procesos es tomar consciencia de lo **que hacemos** y **cómo lo hacemos**. Tiene que ver con detenerse, mirar y escuchar para reflexionar y actuar. Por más que se esmere el bodeguero en buscar prontamente los productos, su esfuerzo individual, heroico, tendrá poco impacto si el diseño del proceso está obsoleto. Se requiere una labor de conjunto que ayude a detenerse y mirar el hacer, preguntar a los clientes, observar lo que hacen los demás y aplicar innovación para modelar los procesos adecuados a la realidad.

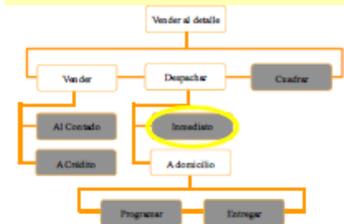
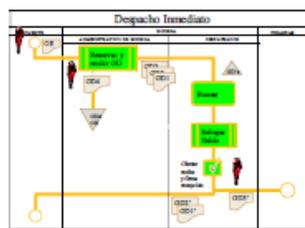
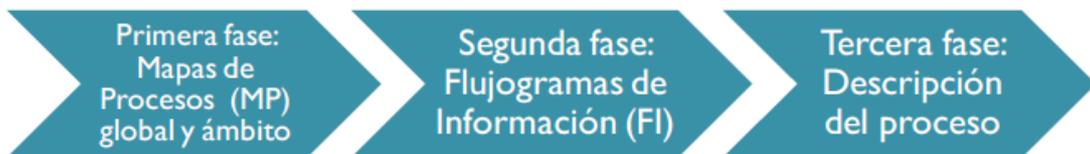
El modelamiento visual de los procesos es la nueva propuesta de la teoría de modelos para lograr la participación de todas las personas de la organización.



Método GSP para el levantamiento de procesos

- ✓ Participativo, se basa en la visión sistémica, los actores del proceso tienen rol principal
- ✓ Los analistas de procesos son facilitadores
- ✓ Supone una estrategia de la organización formal, conocida y actualizada

Método GSP para el levantamiento de procesos



- Objetivo
- Entradas y salidas
- Relaciones con otros procesos
- Responsable del proceso
- Flujograma de información
- Descripción de actividades
- Observaciones y contingencias principales
- Normas de operación
- Indicadores principales
- Documentos de apoyo
- Interfaces de Entrada y Salida

GSP es **Gestión Sistémica de Procesos**, desarrollado por Evolución, Centro de Estudios Avanzados. Se usa ejemplo de la empresa Linhogar, la que cuenta con una red de 40 locales, dedicada a la venta de productos de línea blanca y electrónica.

Mapa de procesos

Este diagrama **ofrece una visión general del sistema de gestión**. En él, se representan los procesos que componen el sistema, así como sus relaciones principales. Dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de la información.

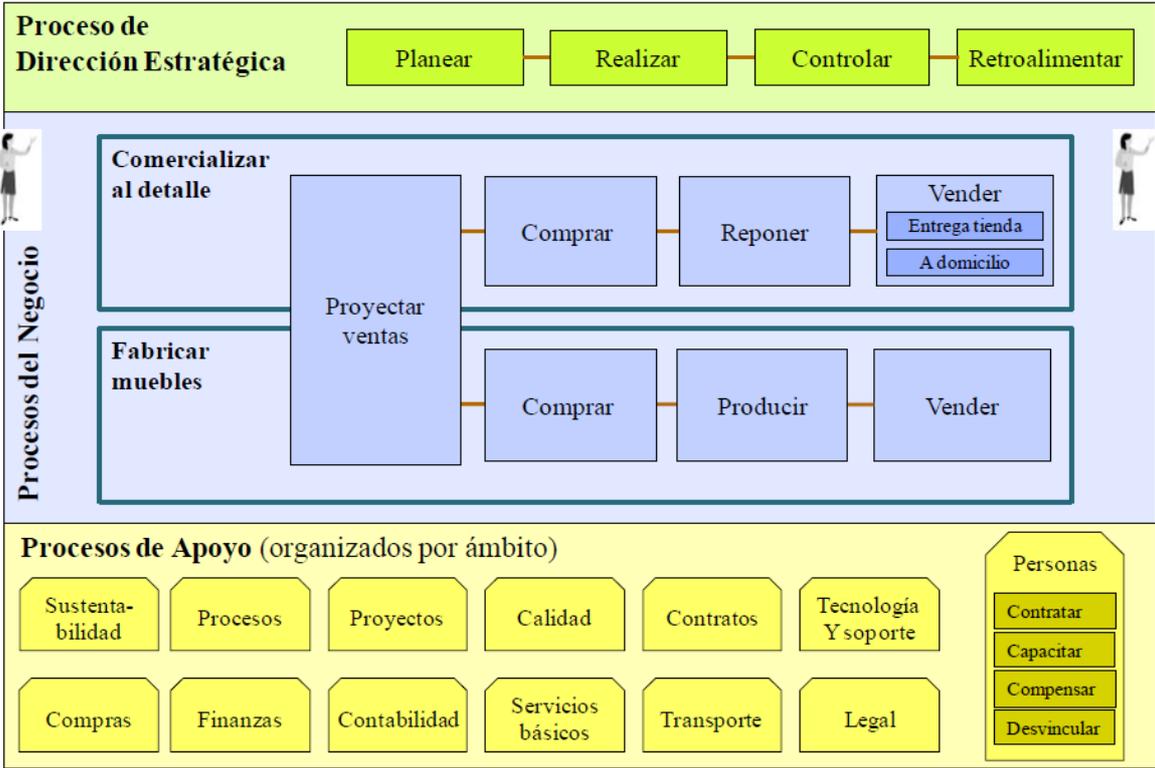


Figura 2-1. Mapa de procesos de la empresa Linhogar

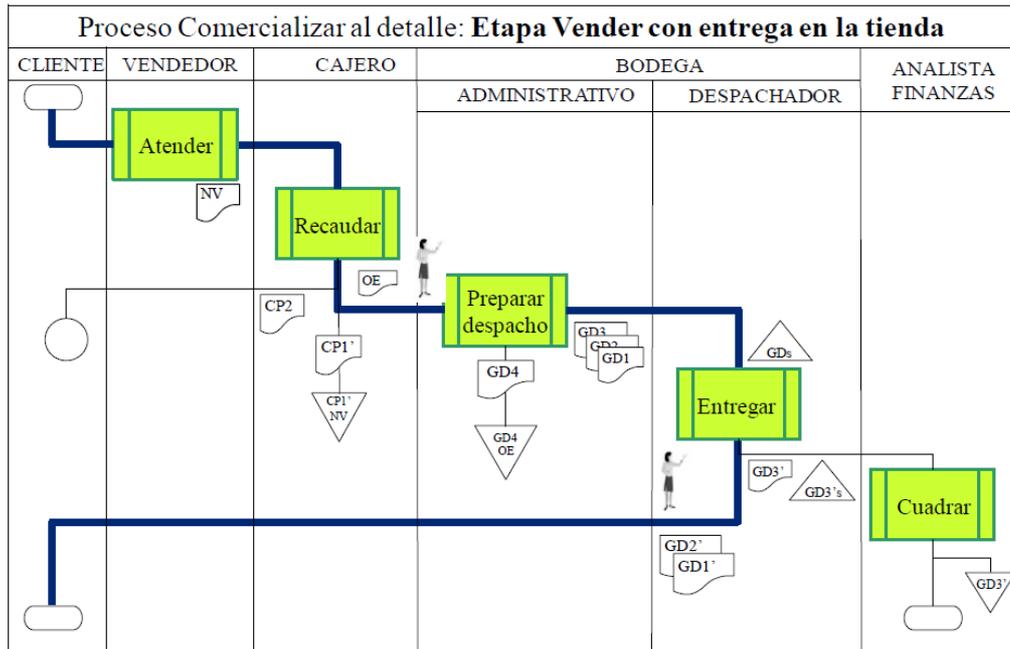
Límites finales del proceso. - Elaborada la definición de la misión, la segunda tarea del equipo consiste en evaluar los límites preliminares determinados por el responsable del proceso para ver si son correctos o necesitan ajustes.



Flujograma de información

Un **flujograma de información (FI)** describe un proceso. Si éste tiene divisiones en su interior, se elabora un FI por cada etapa o versión. En el flujograma de información los recuadros representan actividades, la secuencia sigue la *temporalidad* (las actividades de más abajo ocurren después) y, sobre todo, se busca —el vistazoll, significa que con una mirada se recuerda cómo es el proceso.

Para simplificar y facilitar la lectura, la nueva generación de flujogramas de información sigue el criterio curso normal de los eventos. Esto es clave, significa que no se diagraman las contingencias, las cuales sólo van en el texto del procedimiento. Es un criterio práctico y profundo porque se busca robustecer el hacer correcto.



NV: Nota de Venta, CP: Comprobante de pago, OE: Orden de Entrega, GD: Guía de Despacho

Figura 2-2. Flujograma de información de la etapa Vender con entrega en la tienda, del proceso Comercializar al detalle

Lista de tareas por cada actividad

En la figura 2-3 se observa la lista de tareas de la cuarta actividad del FI: Entregar. Nótese que siempre se comienza con un verbo en infinitivo.

LISTA DE TAREAS	
ACTIVIDAD: ENTREGAR	ROL: DESPACHADOR
TAREA	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA
Tomar GD	desde la carpeta de GDs los 3 ejemplares de la GD. Forma FIFO
Buscar producto	en la bodega según ubicación indicada en la misma GD
Registrar	en la ficha de producto ubicada en el estante destinado al producto
Rebajar stock	en el mesón de despacho, usa el lector de código de barras
Verificar producto	junto con el cliente a quien pide firmar los 3 ejemplares de la GD (punto de control)
Entregar al cliente	los ejemplares 1 y 2 de la GD junto con el producto
Enviar a finanzas	a través del estafeta, cada ejemplar 3 de la GD firmada por el cliente

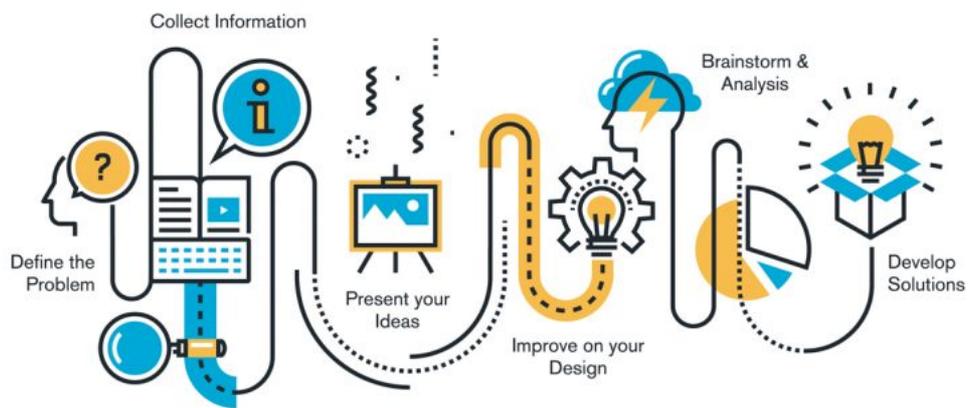
OBSERVACIONES:

- Mantener el orden de la bodega para la agilidad del proceso
- Mantener el orden dentro de la carpeta de GDs

Figura 2-3. Lista de tareas de una actividad

Incorporar la gestión de procesos en la organización

También se le llama **instalar las prácticas de procesos**, una forma general de trabajo en toda la organización acerca de la gestión de procesos. Por ejemplo, se requiere crear un área de procesos con las responsabilidades correspondientes, implementar los procesos de procesos, la tecnología necesaria y la preparación adecuada de las personas. También se requiere lograr la visión de procesos y definir una forma de trabajo con los dueños de procesos para que puedan integrar a todos los actores del proceso.



¿Necesitamos que la gestión de procesos sea un —proceso continuo?

Sí, porque hoy es una condición de sobrevivencia, por un lado, y de gestación de factores de diferenciación, por otro.

Reciclaje Seguro, paso a paso



Modelo integral del cambio

Tanto para un proyecto en particular como para implementar la gestión de procesos en la organización, estos cinco elementos de la mesa tienen un aspecto muy práctico, servir de referencia para elaborar el presupuesto. En promedio, la inversión debería ser más o menos pareja entre todos ellos.



Figura 3-1. Modelo integral del cambio

Definiciones estratégicas necesarias

Es indispensable que la estrategia de la organización incorpore definiciones para incorporar la gestión de procesos, tales como:

- ✓ Incluir la gestión de procesos en el plan estratégico y alinear con los demás componentes del plan.
- ✓ Señalar el compromiso con la productividad.
- ✓ Lanzar la campaña de orientación total al cliente, comenzando por instar a conocer qué quieren los clientes de los procesos de negocio de la empresa.
- ✓ Dar a conocer los indicadores por los cuales serán medidos los procesos, así como el diseño de incentivos a los participantes.
- ✓ Aportar directrices en las cuatro patas de la mesa: personas, procesos, estructura y tecnología, según veremos en las siguientes secciones.
- ✓ Elaborar un plan para avanzar hacia la participación.

En definitiva, incorporar la gestión de procesos es un proyecto de cambio que pertenece a la dirección superior.

Visión general del proceso

Para identificar sus clientes, necesita averiguar quién recibe o quién se beneficia de la salida del proceso.

- ⦿ Quiénes son los proveedores de la entrada del proceso.
- ⦿ Quiénes son los clientes de las salidas del proceso.
- ⦿ Con qué otros procesos interactúan.

Los procesos tienen varias entradas y salidas diferentes, aunque uno o dos de estos pueden considerarse como primarios, mientras que los demás son secundarios.

Clientes del proceso

- ✓ Clientes primarios
- ✓ Clientes secundarios
- ✓ Clientes indirectos
- ✓ Clientes externos
- ✓ Consumidores

Diseñar el mapa de procesos

El **mapa de procesos** permite reconocer la totalidad del hacer de la organización y ubicar en su contexto cualquier proceso específico. Incluye tres secciones:

- ✓ **Proceso de dirección estratégica.** Va arriba y su objetivo es planear toda la organización, realizar el plan, controlar y retroalimentar.
- ✓ **Procesos del negocio.** Van al centro y derivan directamente de la misión. Se les llama a veces procesos de misión o misionarios.
- ✓ **Procesos de apoyo.** Van abajo y dan soporte a toda la organización en los aspectos que no son directamente del negocio.

Procesos estratégicos

Son aquellos **establecidos por la alta dirección** para definir cómo opera el negocio y cómo se crea valor. Constituyen el soporte de la toma de decisiones relacionadas con la planificación, las estrategias y las mejoras en la organización. También proporcionan directrices y límites al resto de los procesos. Ejemplos de procesos estratégicos son **la comunicación interna, la comunicación con el cliente, el marketing, el diseño, la revisión del sistema, la planificación estratégica, el diseño de planes de estudios, entre otros.**

Procesos claves

Son aquellos directamente vinculados a los bienes producidos o a los servicios que se prestan y, en consecuencia, orientados al cliente/usuario. Centrados en aportar valor, **su resultado es percibido directamente por el cliente o usuario**. Por lo general, en la ejecución de estos **procesos intervienen varias áreas funcionales** y son los que emplean los mayores recursos.

Procesos de apoyo o soporte

Son aquellos que sirven de soporte a los procesos claves y a los procesos estratégicos. En muchos casos, estos procesos son determinantes para conseguir los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios. Ejemplos de procesos de apoyo o soporte: **formación, compras, auditorías internas, informática, etc.**

Tipos de procesos

Los tipos de procesos se clasifican de la siguiente manera:

Procesos gobernantes. - Aquellos otros procesos de gobierno que orientan y dirigen todos los procesos, marcando la estrategia de la organización.

- Procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización.
- Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y

seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica y evaluación de la satisfacción de los clientes).

- Sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada. Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización.

Procesos clave. - Representan la razón de ser de nuestra unidad o departamento o proyecto.

- Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción.
- Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos claves aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos.
- Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.

Procesos de soporte. - Tienen como misión apoyar a uno o más procesos clave y son aquellos que crean y gestionan infraestructura y posibilitan los anteriores. En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni claves. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. Son procesos de apoyo, por ejemplo:

- ✓ control de la documentación
- ✓ auditorías internas
- ✓ no conformidades, correcciones y acciones correctivas
- ✓ gestión de productos no conformes
- ✓ gestión de equipos de inspección, medición y ensayo

Estos procesos no intervienen en la misión ni en la visión de la organización.

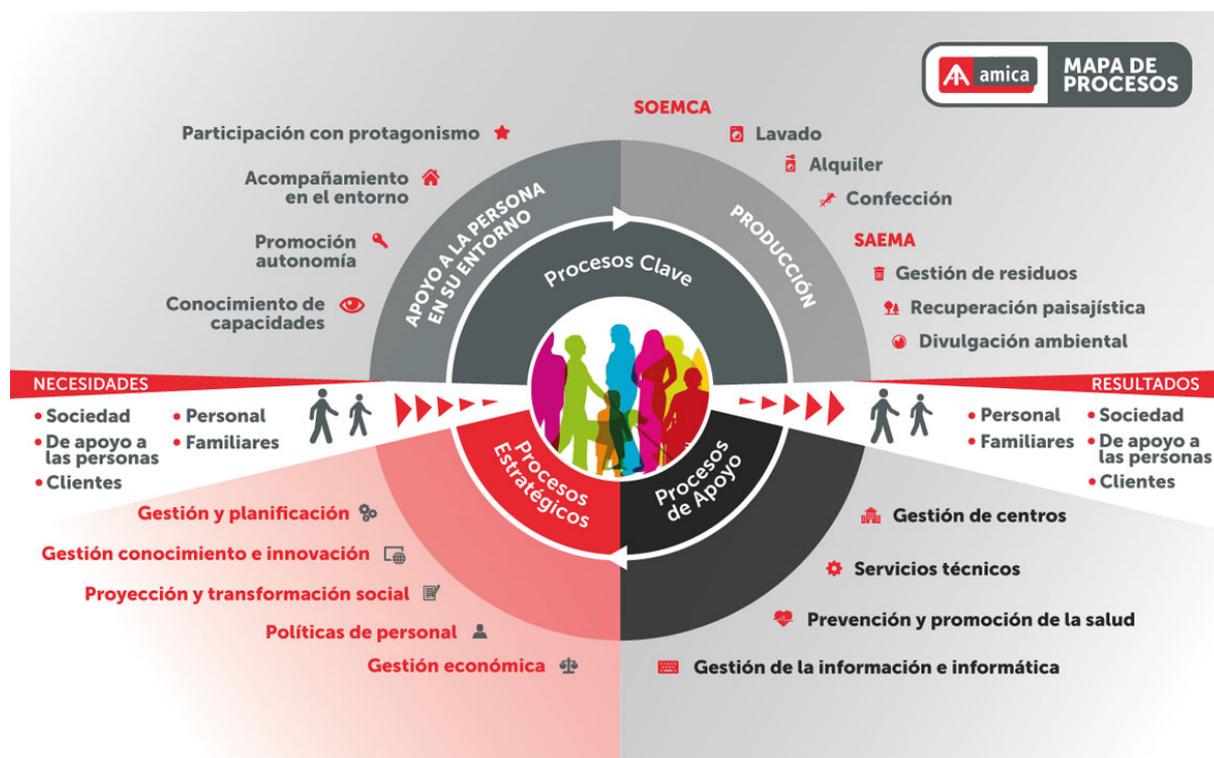
Proceso de dirección estratégica

Se trata de un solo proceso que dirige a todos los demás. Entendiendo dirección como realizar un ciclo que consta de cuatro etapas: planear, realizar, controlar y retroalimentar, tal como se aprecia en la figura 2-1.

1. Planear es trabajar en obtener un plan estratégico. La guía es el análisis de las necesidades de los clientes. Incluye visión, misión, valores, directrices funcionales, indicadores, objetivos

corporativos, departamentales y personales y el programa de acción, entre otros componentes. También contempla la forma cómo se comunica la estrategia y la forma de motivar a todos los integrantes de la organización en lograr sus definiciones, entre otros temas relacionados.

2. Realizar es llevar a la realidad el plan estratégico, contempla organizar, dirigir, asignar recursos, facilitar y supervisar la ejecución. Participa toda la organización con apoyo externo. Requiere amplio trabajo de gestión de proyectos y seguimiento.



3. Controlar es medir y verificar que se sigue el plan actualizado de acuerdo con las necesidades vigentes. Se emplean técnicas de control de gestión, auditoría y riesgos, entre otras.

4. Retroalimentar es capturar el aprendizaje para incluir en un nuevo ciclo del proceso de dirección estratégica, en la línea de gestión del conocimiento.

Procesos del negocio

Los **procesos del negocio** atienden directamente la misión de la empresa y se relacionan con los clientes a través de los productos o servicios que presta una organización.

Diagramación de procesos

Objetivo. - Brindar a toda organización los elementos de juicio idóneos para la representación y procesos, así como las pautas para su manejo en sus diferentes versiones.

Definición. - Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo por medio de símbolos.

Símbolos usados en los diagramas de flujo

ASME	<i>American Society of Mechanical Engineers</i>
ANSI	<i>American National Standard Institute.</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
DIN	<i>Deutsches Institut für Normung</i>
DO	<i>Símbolos de flujograma de ingeniería de operaciones y de administración y mejora de calidad del proceso</i>
DIF	<i>Diagramas integrados de flujos en las versiones de Yourdon-De Marco y Gane & Sarson</i>

Lectura recomendada:

Para ampliar la información te invitamos a leer el contenido en el Texto “**Organización de Empresas**” de Enrique Franklin en las págs. 342 - 358, lo puede encontrar en el enlace que se presenta a continuación.

Bibliografía:

Franklin, E. B. (2009). *Organización de Empresas*. (T. E. Hill, Ed.) Obtenido de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>

Actividades prácticas: SEMANA 14

¡**Felicidades!** Nos encontramos en la recta final de nuestro recorrido académico. En esta semana aprendimos a realizar el **modelamiento visual de procesos**, donde abordamos el mapa de procesos, flujogramas de información, lista de tareas por cada actividad. Es así que para complementar los aprendido te invito a revisar las siguientes lecturas recomendadas:

Lectura recomendada:

Para ampliar la información te invitamos a leer el contenido en el Texto “**Organización de Empresas**” de Enrique Franklin en las págs. 297 – 342.

Autoevaluación Semana 14

Taller Nro. 3

TEMA:

Diseñar el Organigrama en Microsoft Visio

(Actividad en grupos del PIS)

Para avanzar en el desarrollo del punto **3.2. Organigrama** de nuestro **Manual de Procesamientos** se solicita que el actual organigrama que elaboró para el establecimiento lo diseñe en el Programa Microsoft Visio, para lo cual se solicitamos revise el siguiente video tutorial, el cual ofrece una forma muy rápida, sencilla y profesional forma de presentarlo. (Gallardo, n.d.).

Galalrdo, Y. (n.d.). *Cómo hacer un Organigrama en Visio - YouTube*. Retrieved August 31, 2020, from <https://www.youtube.com/watch?v=AumMJ7vb0M4>

Gallardo, Y. (n.d.). *Como hacer un Diagrama de Flujo en Visio - YouTube (2018)*. Retrieved August 31, 2020, from <https://www.youtube.com/watch?v=lygoofwhKWK>

Ladino, J. (n.d.). *Flujograma usando programa Microsoft VISIO - YouTube*. Retrieved August 31, 2020, from <https://www.youtube.com/watch?v=vVJU2xRBq8>

Bibliografía

Franklin, E. B. (2009). *Organización de Empresas*. (T. E. Hill, Ed.) Obtenido de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>

Galalrdo, Y. (n.d.). *Cómo hacer un Organigrama en Visio - YouTube*. Retrieved August 31, 2020, from <https://www.youtube.com/watch?v=AumMJ7vb0M4>

Gallardo, Y. (n.d.). *Como hacer un Diagrama de Flujo en Visio - YouTube (2018)*. Retrieved August 31, 2020, from <https://www.youtube.com/watch?v=lygoofwhKWK>

Ladino, J. (n.d.). *Flujograma usando programa Microsoft VISIO - YouTube*. Retrieved August 31, 2020, from <https://www.youtube.com/watch?v=vVJU2xRBq8>

Semana 15: Diagramación de los procesos de las organizaciones.

¿Qué vamos a aprender?

Comprende la forma técnica de diagramar los procesos desde la perspectiva administrativa

Orientaciones:



Durante la semana quince aprenderemos la simbología, normas internacionales y clasificación de los diagramas de flujo, así como también herramientas de aprendizaje como el *check list* y los indicadores de medición, por lo que se recomienda:

1. Revisar las clases subidas en el aula virtual y el material de lectura básica recomendado, así como los enlaces compartidos por el docente que le ayudarán a profundizar en algunos aspectos.
2. Recuerde responder a las preguntas de revisión que aparecen a lo largo de la guía de estudio, estas preguntas no deben ser enviadas, pero son importantes para la comprensión de los temas abordados y en algunos casos serán debatidas en los chats virtuales creados por el docente.
3. Regrese al texto y busque la respuesta a las preguntas que no haya podido responder. Recuerde que es importante que sus dudas queden aclaradas y para ello debe volver al texto las veces que sean necesarias.
4. Al llegar al final de cada semana realice la actividad evaluable en caso de que este planificada, la misma que contribuirá a su notal final.

Planificación del recurso

Tiempo estimado	Aporta a la calificación del curso
De 3 a 4 horas	Si/Producción (Trabajo Autónomo)

Introducción

Las organizaciones demandan recursos técnicos que les permitan precisar, mediante **diagramas de flujo y mapas de proceso**, los elementos necesarios para llevar a cabo sus funciones en forma lógica y consistente.

En su calidad de técnicas de análisis, compendian en forma ordenada y detallada las operaciones, las actividades, las funciones y **los procesos que efectúan las unidades administrativas de la estructura organizacional** que intervienen en ellas, los formatos que utilizan, así como los métodos de trabajo con que determinan responsabilidades en la ejecución, el control y la evaluación de sus acciones.

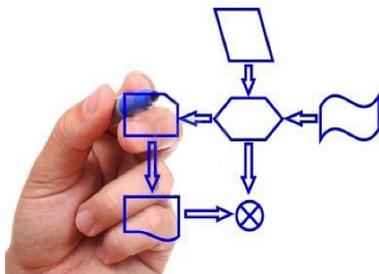


Como **herramienta de estrategia** permiten **eleva el desempeño de la fuerza de trabajo**, lograr economías en la producción de bienes o prestación de servicios, mejorar la coordinación con grupos de interés y capitalizar las capacidades distintivas para lograr ventajas sustentables.

Diagramación

Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo **por medio de símbolos que clarifican la interrelación** entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos.

Este recurso constituye un elemento de juicio invaluable para individuos y organizaciones de trabajo; aquellos, porque así pueden percibir en forma analítica y detallada **la secuencia de una acción**, lo que contribuye sustancialmente a conformar una sólida estructura de pensamiento que fortalece su capacidad de decisión. Y las organizaciones, porque les permite dar seguimiento a sus operaciones mediante **diagramas de flujo**, elemento fundamental para descomponer en partes procesos complejos, lo cual facilita su comprensión y contribuye a fortalecer la dinámica organizacional y a simplificar el trabajo.



Los diagramas de flujo -también conocidos como fluxogramas- son “...una **representación gráfica mediante la cual se representan las distintas operaciones de que se compone un procedimiento o parte de él, estableciendo su secuencia cronológica. Clasificándolos mediante símbolos según la naturaleza de cada cual.**” Es decir, son una mezcla de símbolos y explicaciones que expresan secuencialmente los pasos de un proceso, de forma tal que este se comprenda más fácilmente.

El lenguaje gráfico de los diagramas de flujo está compuesto de **símbolos**, cada uno de ellos tiene un significado diferente, lo que garantiza que tanto la interpretación como el análisis del diagrama se realicen de forma clara y precisa. Asimismo, para asegurar la interpretación unívoca del diagrama de flujo resulta necesario el diseño y escogencia de determinados símbolos a los que se les confiera convencionalmente un significado preciso, así como definir reglas claras con respecto a la aplicación de estos.



Frecuentemente los símbolos que se utilizan para el graficar flujogramas se someten a un proceso de normalización, es decir, son diseñados para que su interpretación sea universal.

Símbolos usados en los diagramas de flujo

Un diagrama de flujo elaborado con un **lenguaje gráfico** incoherente o no accesible transmite un mensaje deformado e impide comprender el procedimiento que se pretende estudiar. De ahí la necesidad de contar con símbolos que tengan un significado preciso, y de convenir reglas claras para utilizarlos. Los **símbolos de diagramación que se emplean internacionalmente son elaborados por las instituciones** siguientes:

1. **La American Society of Mechanical Engineers (ASME)** ha desarrollado los símbolos que aparecen en la figura 7.1, los cuales, a pesar de que son aceptados **en áreas de producción**, se emplean escasamente en el trabajo de diagramación administrativa, pues se considera que su alcance se enfoca en los requerimientos de esta materia.



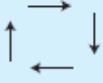
FIGURA 7.1

Símbolos de la norma ASME para elaborar diagramas de flujo.

Simples	
Símbolo	Representa
	Operación. Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección. Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.
	Desplazamiento o transporte. Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	Depósito provisional o espera. Indica demora en el desarrollo de los hechos.
	Almacenamiento permanente. Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo, o de un objeto cualquiera en un almacén.
Combinados	
Símbolo	Representa
	Origen de una forma o documento. Indica el hecho de elaborar una forma o producir un informe.
	Decisión o autorización de un documento. Representa el acto de tomar una decisión o bien el momento de efectuar una autorización.
	Entrevistas. Indica el desarrollo de una entrevista entre dos o más personas.
	Destrucción de documento. Indica el hecho de destruir un documento o parte de él, o bien la existencia de un archivo muerto.

2. La American National Standard Institute (ANSI) ha preparado una simbología para representar flujos de información del **procesamiento electrónico** de datos (figura 7.2), de la cual se emplean algunos símbolos para **diagramas de flujo administrativos** (figura 7.3).



Símbolo	Representa	Símbolo	Representa
	Terminal. Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.		Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Disparador. Indica el inicio de un procedimiento, contenido el nombre de éste o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio.		Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.		Dirección de flujo o línea de unión. Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos.		* Operación con teclado. Representa una acción en que se utiliza una perforadora o verificadora de tarjeta.
	Documento. Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.		* Tarjeta perforada. Representa cualquier tipo de tarjeta perforada que se utilice en el procedimiento.
	Archivo. Representa un archivo común y corriente de oficina.		* Cinta perforada. Representa cualquier tipo de cinta perforada que se utilice en el procedimiento.
	Nota aclaratoria. No forma parte del diagrama de flujo sino más bien es un elemento que se le adiciona a una operación o actividad para dar una explicación de ella.		* Cinta magnética. Representa cualquier tipo de cinta magnética que se utilice en el procedimiento.
	Línea de comunicación. Representa la transmisión de información de un lugar a otro mediante líneas telefónicas, telegráficas, de radio, etcétera.		* Teclado en línea. Representa el uso de un dispositivo en línea para proporcionar información a una computadora electrónica u obtenerla de ella.

Nota: Los símbolos marcados con * son utilizados en combinación con el resto cuando se está elaborando un diagrama de flujo de un procedimiento en el cual interviene algún equipo de procesamiento electrónico.

FIGURA 7.2

Símbolos de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo (procesamiento electrónico de datos).

FIGURA 7.3

Símbolos de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo (diagramación administrativa).

Símbolo	Representa
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo. Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

3. La **International Organization for Standardization (ISO)** ha elaborado una simbología para apoyar la garantía de calidad a **consumidores y clientes** de acuerdo con las **normas ISO-9000:2000** (figura 7.4).



International
Organization for
Standardization

FIGURA 7.4

Símbolos de la norma ISO-9000 para elaborar diagramas de flujo.

Símbolo	Representa
	Operaciones. Fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección y medición. Representa el hecho de verificar la naturaleza, calidad y cantidad de los insumos y productos.
	Operación e inspección. Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.
	Transportación. Indica el movimiento de personas, material o equipo.
	Demora. Indica retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento.
	Decisión. Representa el hecho de efectuar una selección o decidir una alternativa específica de acción.
	Entrada de bienes. Productos o material que ingresan al proceso.
	Almacenamiento. Depósito y/o resguardo de información o productos.

4. El Instituto Alemán de Estandarización, Deutsches Institut für Normung e. V. (DIN), ha desarrollado una simbología para la norma del manejo de información de la **familia de las normas ISO** (figura 7.5).



FIGURA 7.5

Símbolos de la norma DIN para elaborar diagramas de flujo.

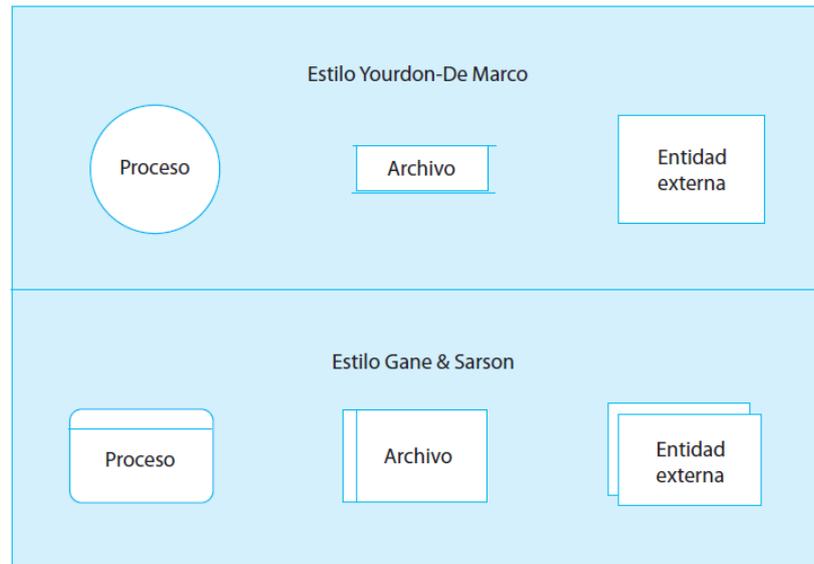
Símbolo	Representa
	Datos. Elementos que alimentan y se generan en el procedimiento.
	Comienza ciclo. Inicio de un ciclo que produce o reproduce un flujo de información.
	Documento. Representa un documento que ingresa, se procesa, se produce o sale del procedimiento.
	Proceso. Representa la ejecución de actividades u operaciones dentro del proceso, método o procedimiento.
	Decisión. Indica un punto dentro del flujo en el que es posible seleccionar entre dos o más opciones.
	Operaciones manuales. Constituye la realización de una operación o actividad en forma específicamente manual.

Existen también otras simbologías para diagramar sin una certificación tan estricta que por su versatilidad se emplean en las organizaciones, como es el caso de los *diagramas integrados de flujo* (DIF), que son una representación gráfica de los modelos físicos y de comunicación de un proceso, entre las cuales sobresalen dos estilos para describir el flujo de datos:

1. Yourdon-De Marco (desarrollado por Edward **Yourdon** y Tom **DeMarco**), y
2. Gane & Sarson (desarrollado por Chris **Gane** y Trish **Sarson**) (figura 7.6).

FIGURA 7.6

Símbolos para diagramas integrados de flujo (DIF).



Tomado de Lowenthal, N. Jeffrey, *Reengineering The Organization: A Step-by-Step Approach To Corporate Revitalization*, Milwaukee, ASQC Quality Press, 1994.

Ventajas que ofrece la técnica de diagramación

- ⊙ **De uso.** Facilita el llenado y lectura del formato en cualquier nivel jerárquico.
- ⊙ **De destino.** Permite al personal que interviene en los procedimientos identificar y realizar correctamente sus actividades.
- ⊙ **De aplicación.** Por la sencillez de su representación hace accesible la puesta en práctica de las operaciones.
- ⊙ **De comprensión e interpretación.** Puede comprenderla todo el personal de la organización o de otras organizaciones.
- ⊙ **De interacción.** Permite más acercamiento y mayor coordinación entre diferentes unidades, áreas u organizaciones.
- ⊙ **De simbología.** Disminuye la complejidad gráfica por lo que los mismos empleados pueden proponer ajustes o simplificación de procedimientos, utilizando los símbolos correspondientes.
- ⊙ **De diagramación.** Se elabora en el menor tiempo posible y no se requieren técnicas ni plantillas o recursos especiales de dibujo.

Construcción de un flujograma

Para construir adecuadamente un flujograma se deben realizar los siguientes pasos:

- ✓ Listar las actividades que conforman el proceso.
- ✓ Describir las actividades uniformemente y anotar puntos de decisión y actividades que deriven de las alternativas.
- ✓ Identificar los agentes que ejecutan cada actividad.

- ✓ Dibujar la secuencia de actividades.
- ✓ Añadir entradas y salidas.
- ✓ Revisión final y reflexión.
- ✓ Retroalimentación para mejora del proceso.

Errores frecuentes

Los errores más frecuentes a la hora de construir un flujograma y que habría que evitar son:

- ✓ Flujograma incompleto.
- ✓ No hay armonía en la presentación de los símbolos.
- ✓ Definir actividad sin incluir un verbo de acción.
- ✓ No comenzar o terminar con el símbolo adecuado.
- ✓ Utilizar entradas y salidas como si fueran actividades.
- ✓ Flujograma en sube-baja.
- ✓ Entrecruzar líneas.
- ✓ Olvidarse de las flechas.

Recomendaciones para el uso y aplicación de símbolos

En cuanto al encabezado del diagrama de flujo, este debe contener:

- ✓ Nombre de la institución.
- ✓ Título, o sea diagrama de flujo.
- ✓ Denominación del proceso o procedimiento.
- ✓ Denominación del sector responsable del procedimiento.
- ✓ Fecha de elaboración.
- ✓ Nombre del analista que realizó el trabajo.
- ✓ Nombres y abreviaturas de los documentos utilizados en el proceso o procedimiento y de los responsables.
- ✓ Simbología utilizada y su significado.

En cuanto a dibujo

- ✓ Es conveniente no mezclar varias líneas de entrada y salida en un mismo lado del símbolo.
- ✓ Por claridad, no debe haber más de una línea de unión entre dos símbolos.
- ✓ El símbolo de decisión es el único que puede tener hasta tres líneas de salida.

- ✓ Las líneas de unión deben representarse mediante líneas rectas; en caso necesario se pueden utilizar ángulos rectos.
- ✓ Para efectos de presentación es recomendable que el tamaño de los símbolos sea uniforme, salvo en caso de que se requiera hacer resaltar alguna situación especial.

En cuanto a su contenido, uso o ambos

- ✓ Para facilitar su comprensión, el contenido del símbolo de operación debe redactarse mediante frases breves y sencillas.
- ✓ Cuando el símbolo terminal identifique una unidad administrativa debe incluir el nombre completo de ella; en caso de utilizar iniciales para identificarla hay que anotar su significado al pie de la hoja del diagrama.
- ✓ El símbolo de documento debe contener el nombre original de la forma o reporte de que se trate.
- ✓ Si existen varios ejemplares de un documento, el original tiene que identificarse con la letra “o” y las copias mediante los dígitos “1”, “2”, “3”, etc. Se recomienda hacer esta anotación en el extremo inferior derecho del símbolo.
- ✓ El contenido del símbolo conector puede ser alfabético o numérico, pero debe ser igual en los conectores de entrada y salida.
- ✓ Cuando haya una gran cantidad de conectores, conviene adicionar un color al símbolo o a su contenido para facilitar su localización. Otra opción es colocar antes o después del conector el símbolo terminal cuya identificación sea el nombre de la unidad administrativa, el nombre de una operación, etc., en donde se encuentre el conector destino.
- ✓ Es aconsejable que el contenido del conector de página sea numérico, y que el símbolo que indica el destino incluya el número de página donde continúa el diagrama y, a su vez, que el símbolo que indica la procedencia contenga el número de página de donde proviene el diagrama.

En cuanto a la descripción narrativa del diagrama de flujo, debe considerarse:

- ✓ Describir los pasos del procedimiento especificando quién hace, cómo hace, cuándo hace y dónde hace cada paso. Esta es la parte más importante y útil para el personal de ejecución de una institución, pues para recordar los pasos de un procedimiento, puede hacerlo leyendo una o dos páginas del diagrama, sin tener que volver a leer el manual de procedimientos completo.
- ✓ Deben utilizarse frases cortas, pero completas.
- ✓ Las frases deben comenzar con un verbo en tercera persona del singular, del tiempo presente indicativo. Por ejemplo: Recibe, Controla, Remite, Archiva, etc.

- ✓ Deben evitarse, en lo posible, los términos técnicos y/o que puedan tener más de una interpretación: usar en todos los casos términos sencillos y uniformes para que el personal que tenga que utilizarlo pueda entender con mayor facilidad el significado de su contenido.

Clasificación de los diagramas de flujo

Por su amplia utilización y debido a todas las adaptaciones a que son sometidos para satisfacer las necesidades particulares de cada trabajo, **los diagramas de flujo presentan muchas variantes**, en diversas formas y con diferentes títulos.

Para efecto de estudio los diagramas pueden clasificarse en los grupos siguientes:

- ✓ Que indican sucesión de hechos.
- ✓ Con escala de tiempo.
- ✓ Que indican movimiento.
- ✓ Por su presentación.
- ✓ Por su formato.
- ✓ Por su propósito.

Los que se presentan a continuación están **a fines a las ciencias administrativas**, más que a las ciencias técnicas de máquinas, electricidad, y otras referentes a ciencias industriales.



Por su presentación

- ☑ **De bloque, cuyos procedimientos se presentan en términos generales** con objeto de destacar determinados aspectos. Este diagrama es de mucha utilidad para hacer presentaciones (figura 7.16).

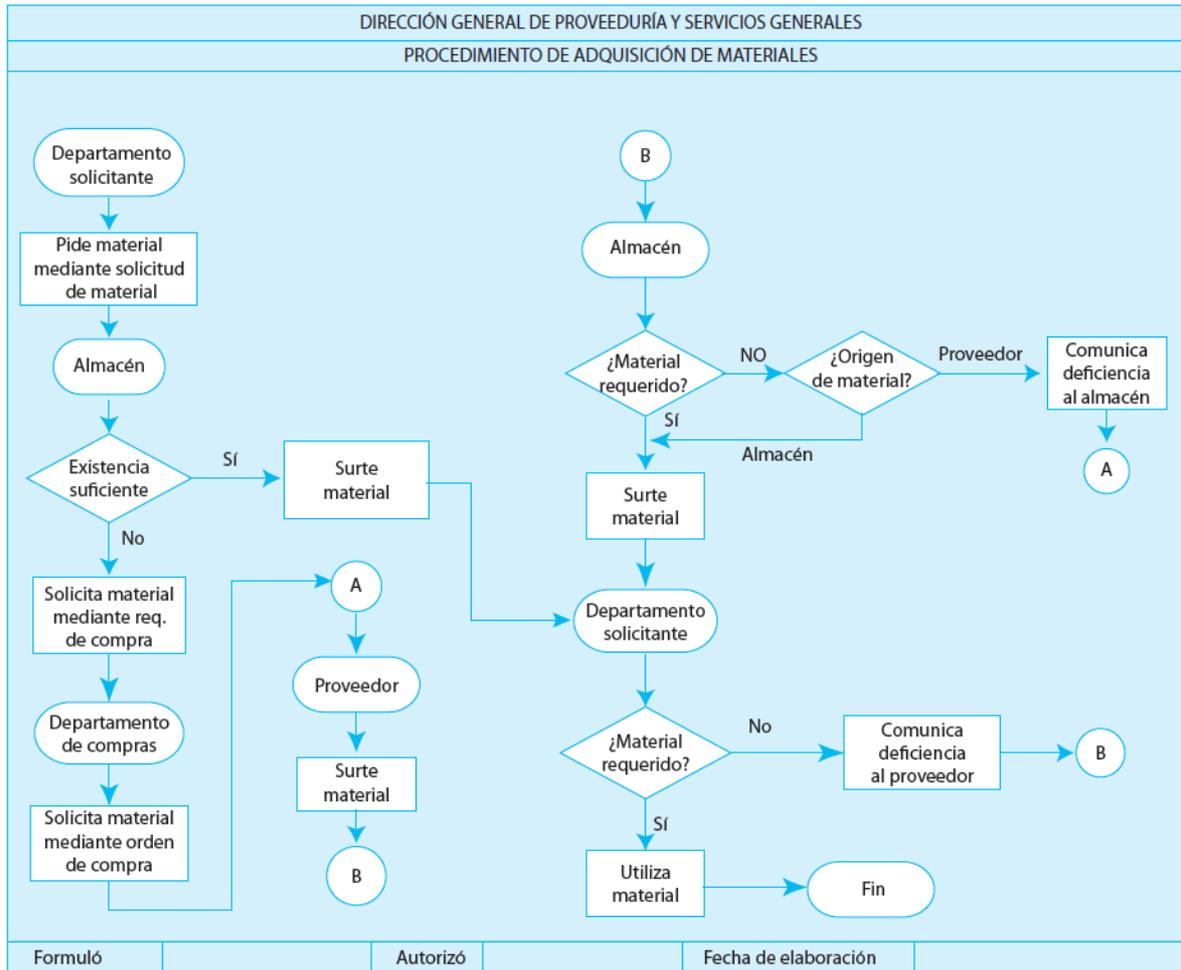
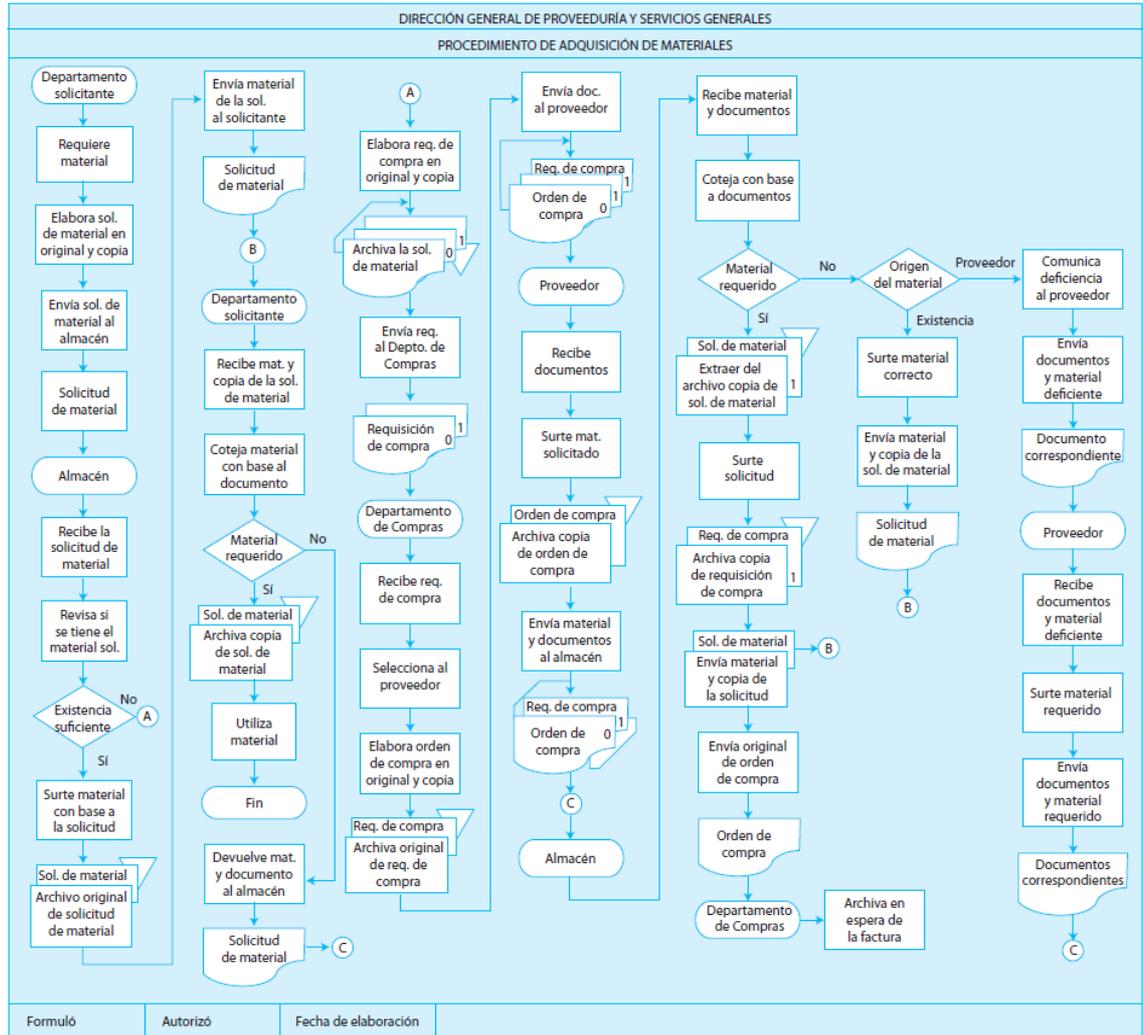


FIGURA 7.16

Diagrama de bloque.

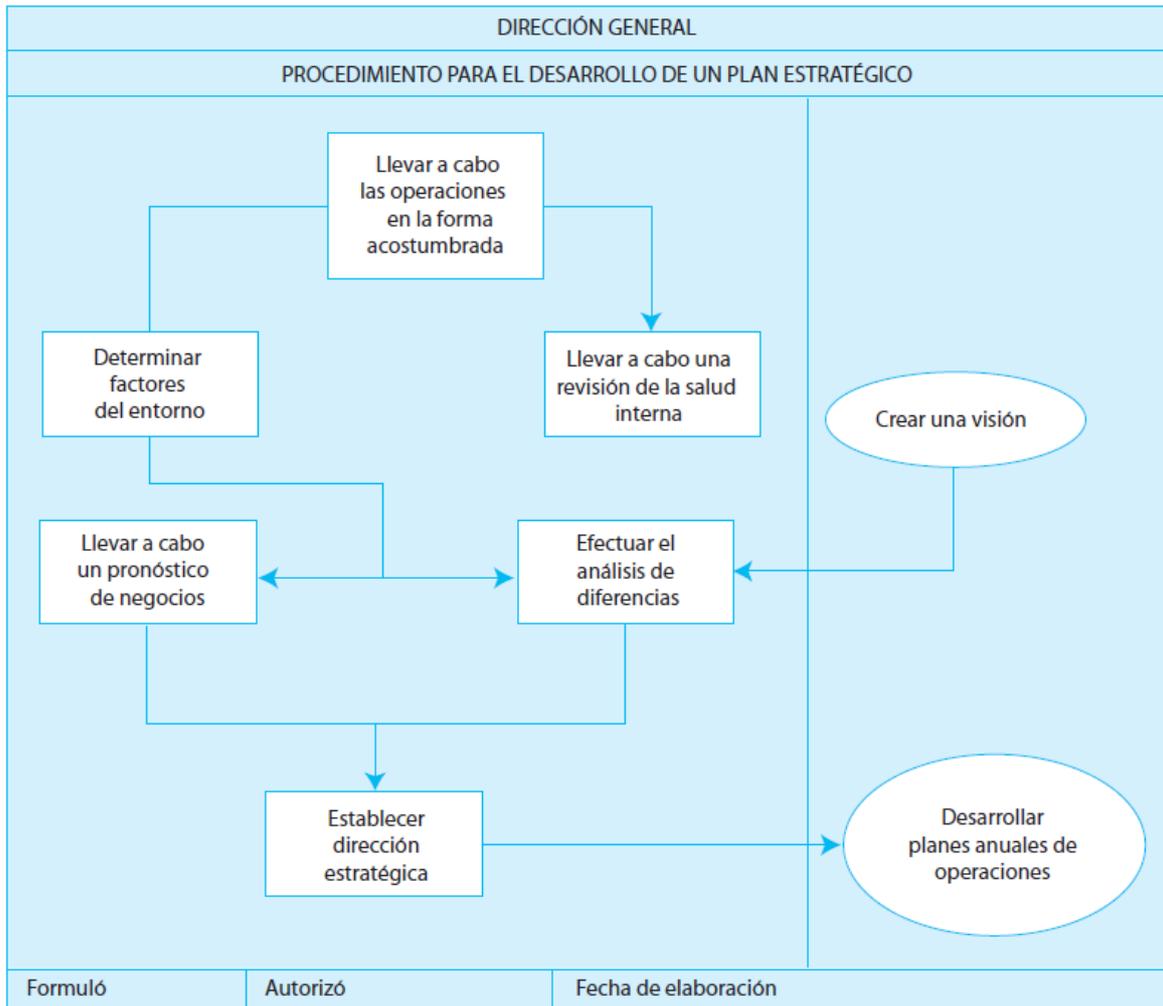
- De detalle, en el que los procedimientos se presentan en su mínima expresión.** Este tipo de diagrama es muy útil para capacitar personal, supervisar labores, etcétera (figura 7.17).

FIGURA 7.17
Diagrama de detalle.



Por su formato

- De **formato vertical**, el en cual el flujo o la secuencia de las operaciones va de arriba abajo y de derecha a izquierda (figura 7.18).



Tomado de Lowenthal, N. Jeffrey, *Reengineering The Organization: A Step-by-Step Approach To Corporate Revitalization*, Milwaukee, ASQC Quality Press, 1994.

FIGURA 7.18

Diagrama de formato vertical.

- De **formato horizontal**, el en que el flujo o la secuencia de las operaciones va de izquierda a derecha en forma descendente (figura 7.19).

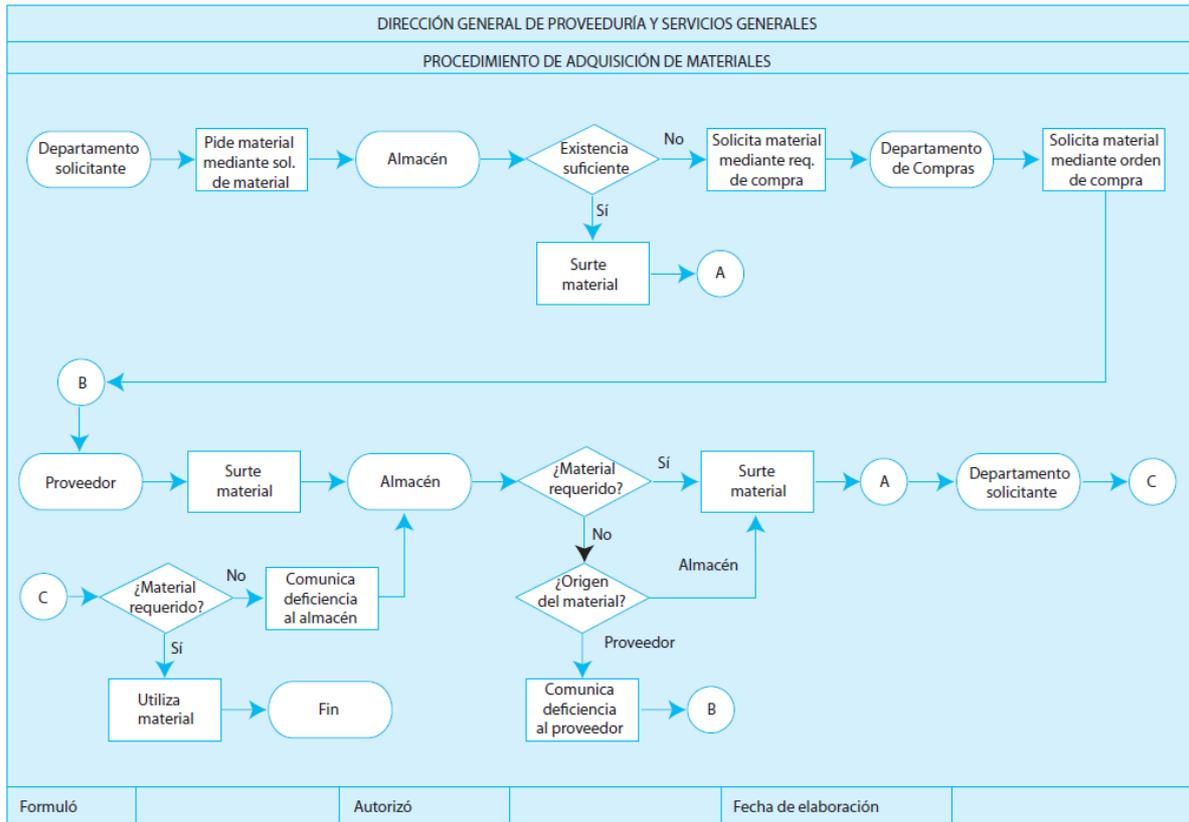


FIGURA 7.19

Diagrama de formato horizontal.

- De **formato tabular**, también conocido como de **formato columnar o panorámico**, en el que **se presenta en una sola carta el flujo o secuencia de las operaciones en su totalidad y cada puesto corresponde a una unidad administrativa** (según sea el caso) en una columna. Su elaboración se basa en el formato vertical y es el que más se recomienda, debido a que el procedimiento se aprecia con mayor facilidad (figura 7.20).

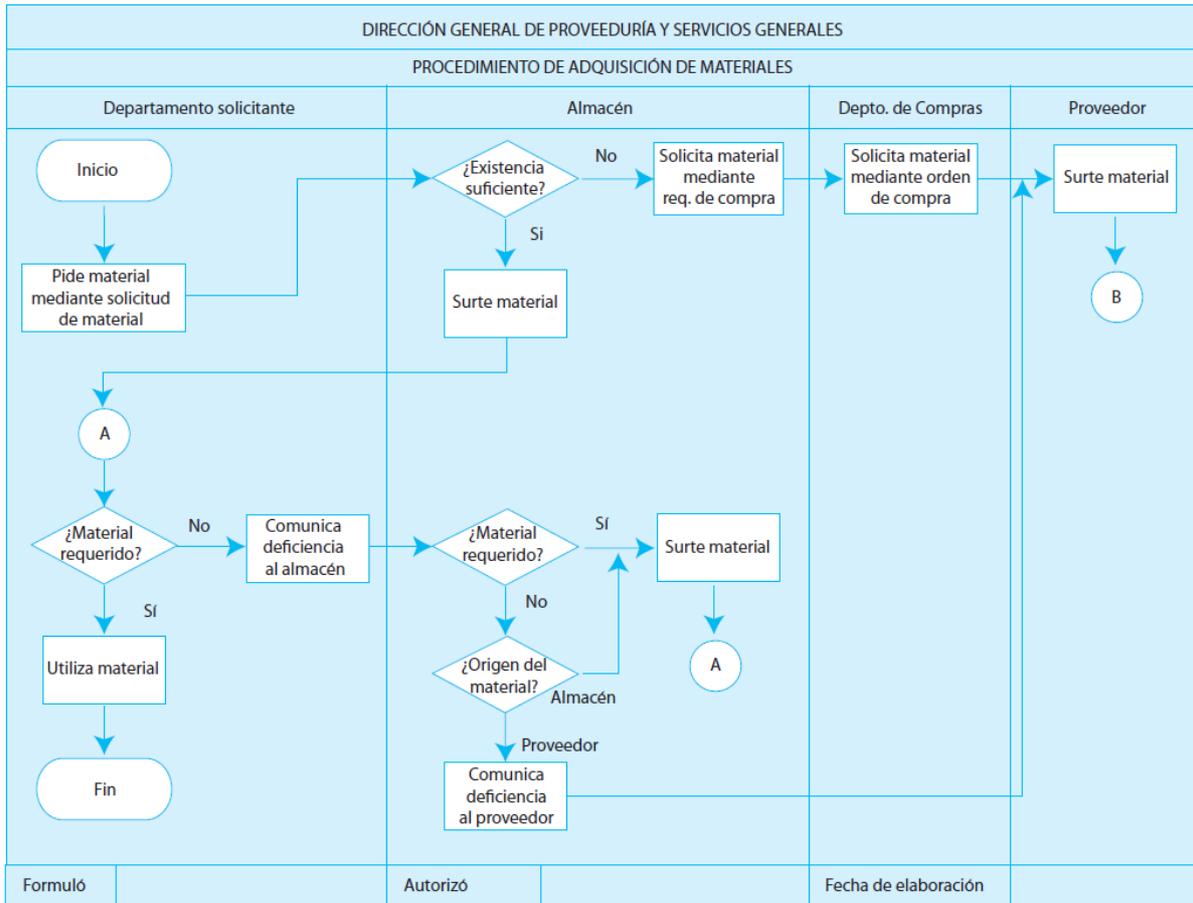


FIGURA 7.20

Diagrama de formato tabular.

- De **formato arquitectónico**, el cual muestra de modo objetivo el **movimiento o flujo de las personas, los formularios o los materiales** (aunque no se indique necesariamente qué operaciones se realizan), o bien, la secuencia de las operaciones a través del espacio en que se efectúa el trabajo (figura 7.21). También puede graficarse de acuerdo con el flujo de las operaciones en más de un plano (figura 7.22).

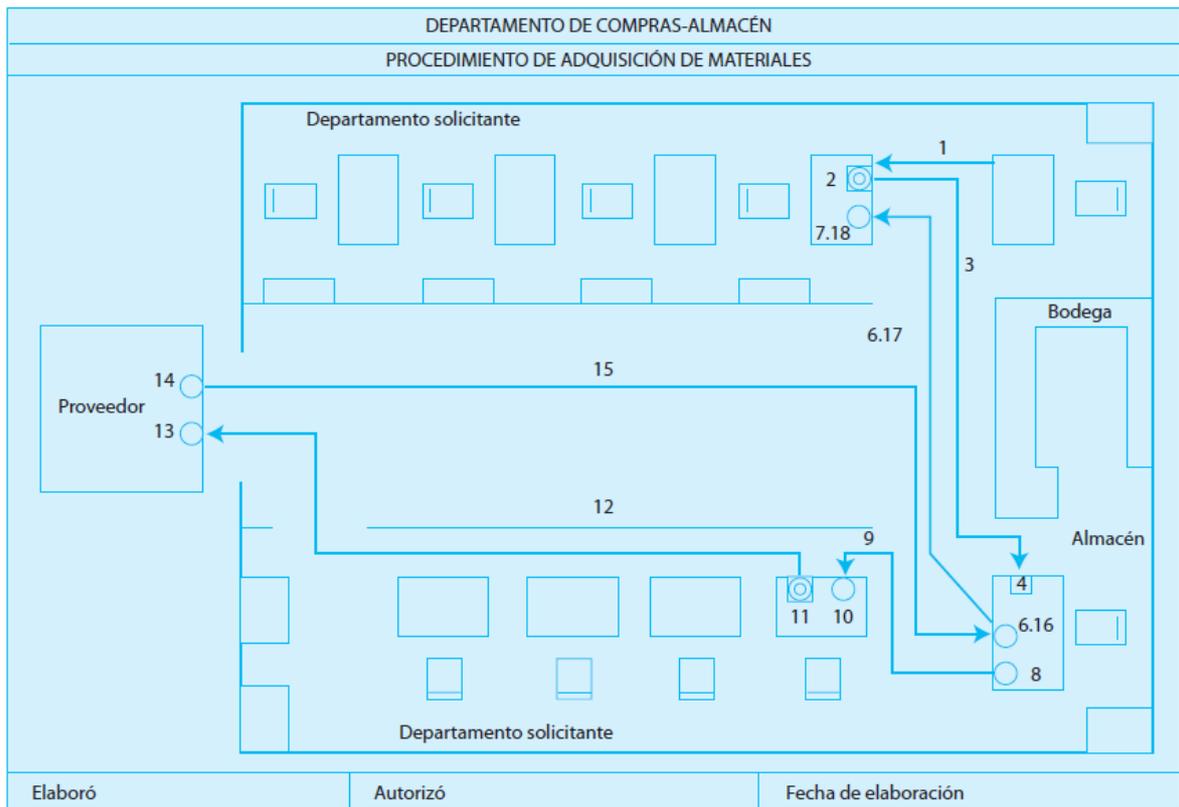


FIGURA 7.21

Diagrama de formato arquitectónico en un solo plano.

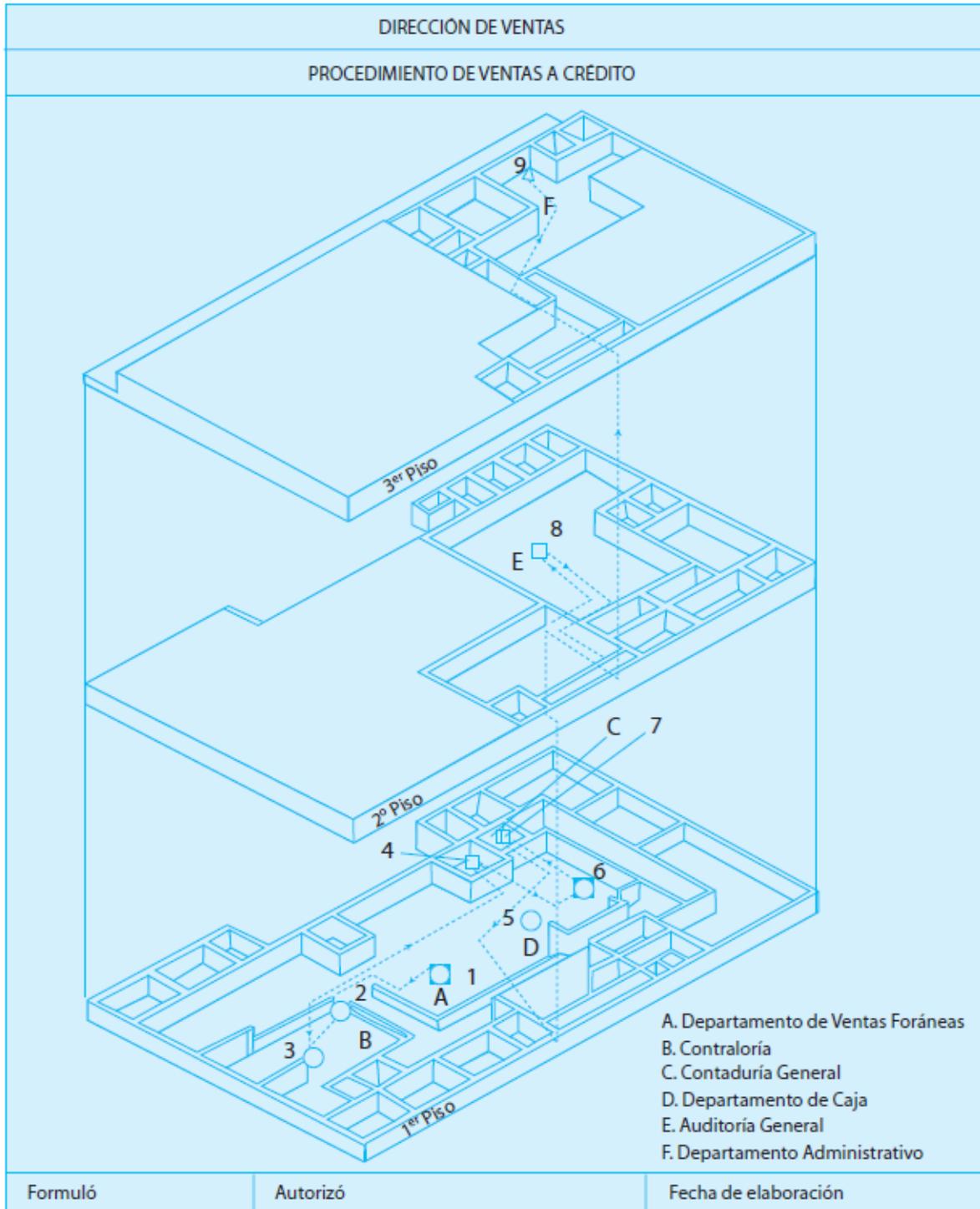


FIGURA 7.22

Diagrama de formato arquitectónico tridimensional.

Por su propósito

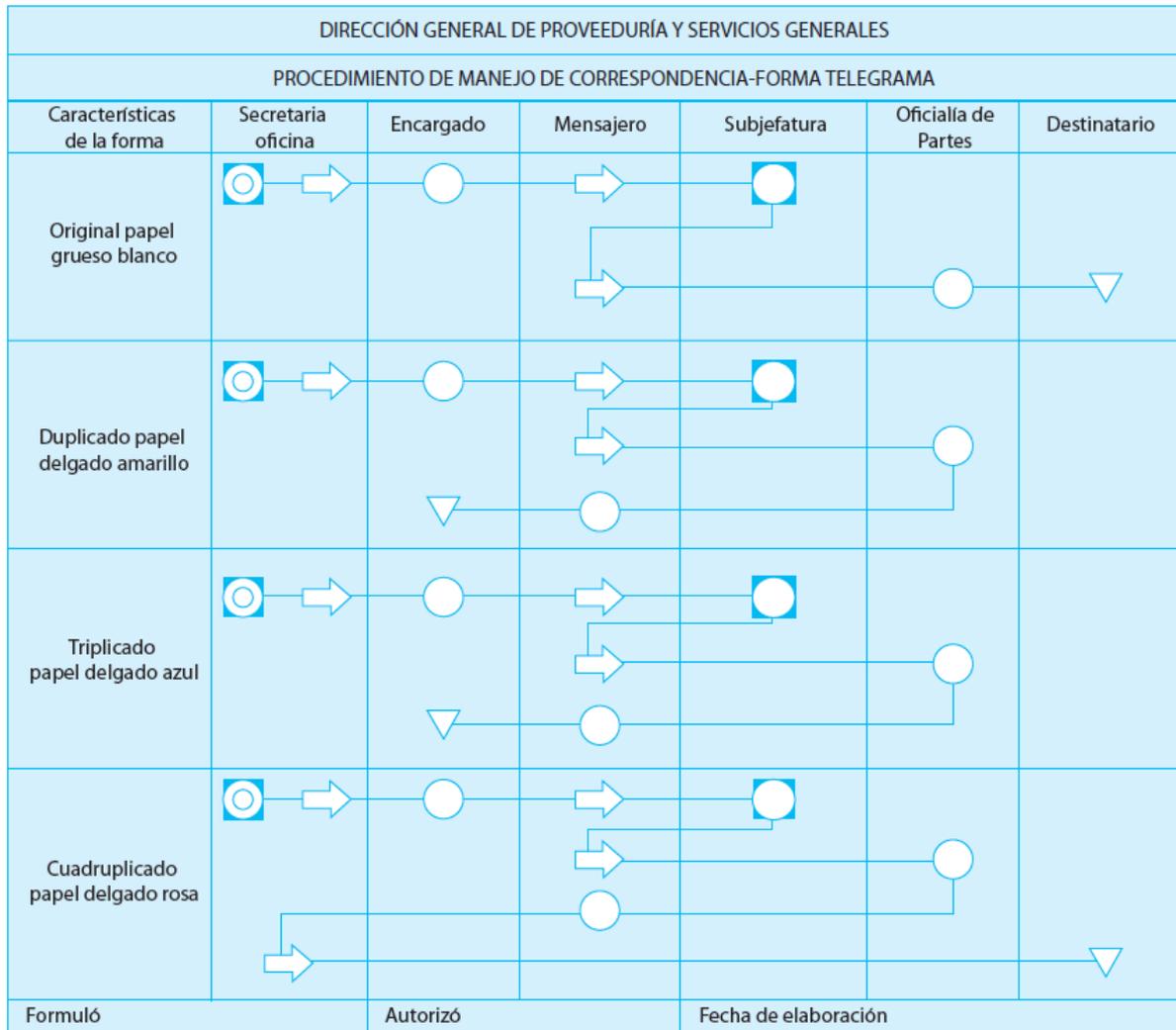


FIGURA 7.24

Diagrama de flujo de operaciones y formas.

- Combinados:** en los que pueden utilizarse dos o más clases de diagramas en forma integrada. De representación con ilustraciones y texto, que muestra la secuencia de las operaciones, la forma de efectuarlas, dónde se hacen y para qué sirven, por medio de dibujos y anotaciones que sustituyen el uso de simbología. Este tipo de diagrama es muy accesible, pues todo el procedimiento que describe se entiende con mucha facilidad (figuras 7.26 y 7.27).

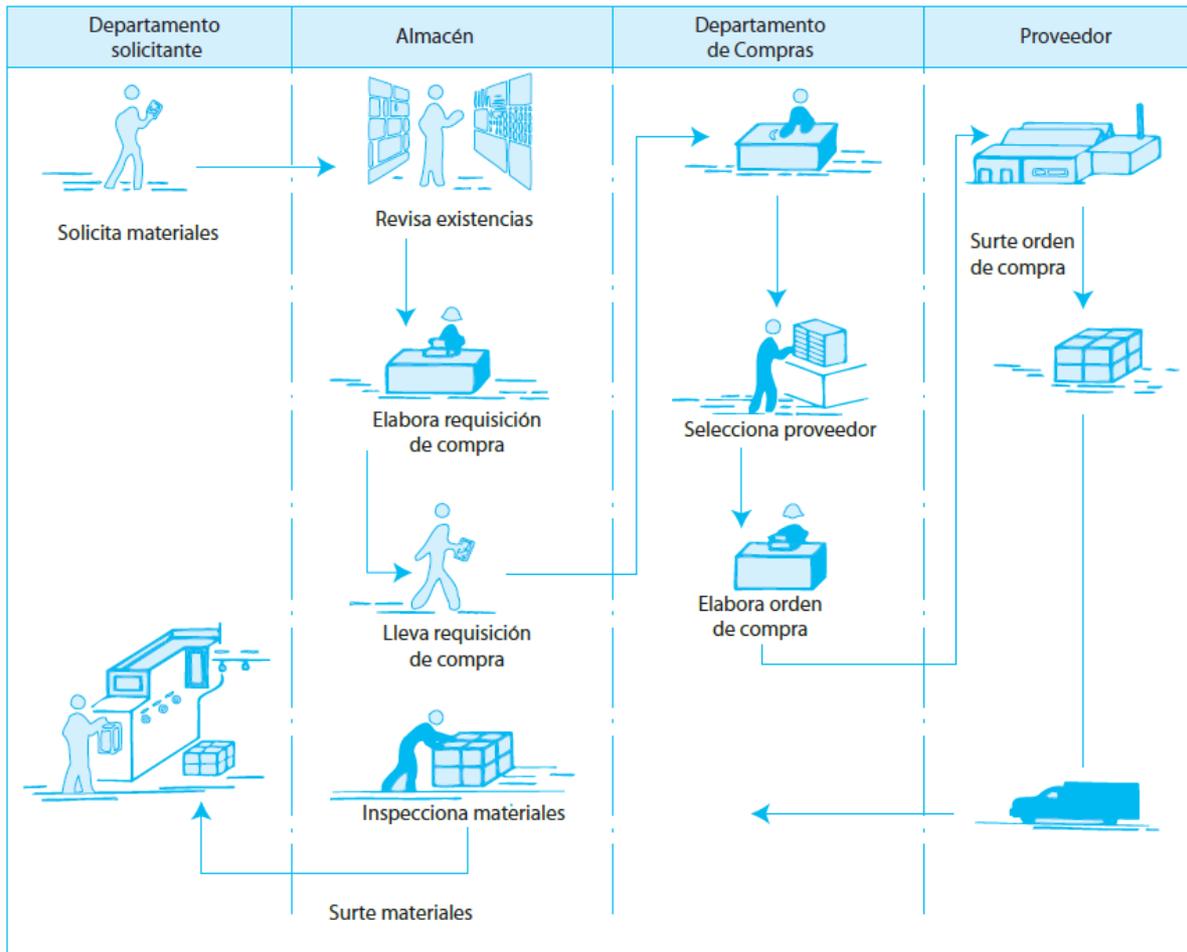


FIGURA 7.26

Diagrama de representación con ilustraciones y texto (procedimiento de adquisición de materiales).

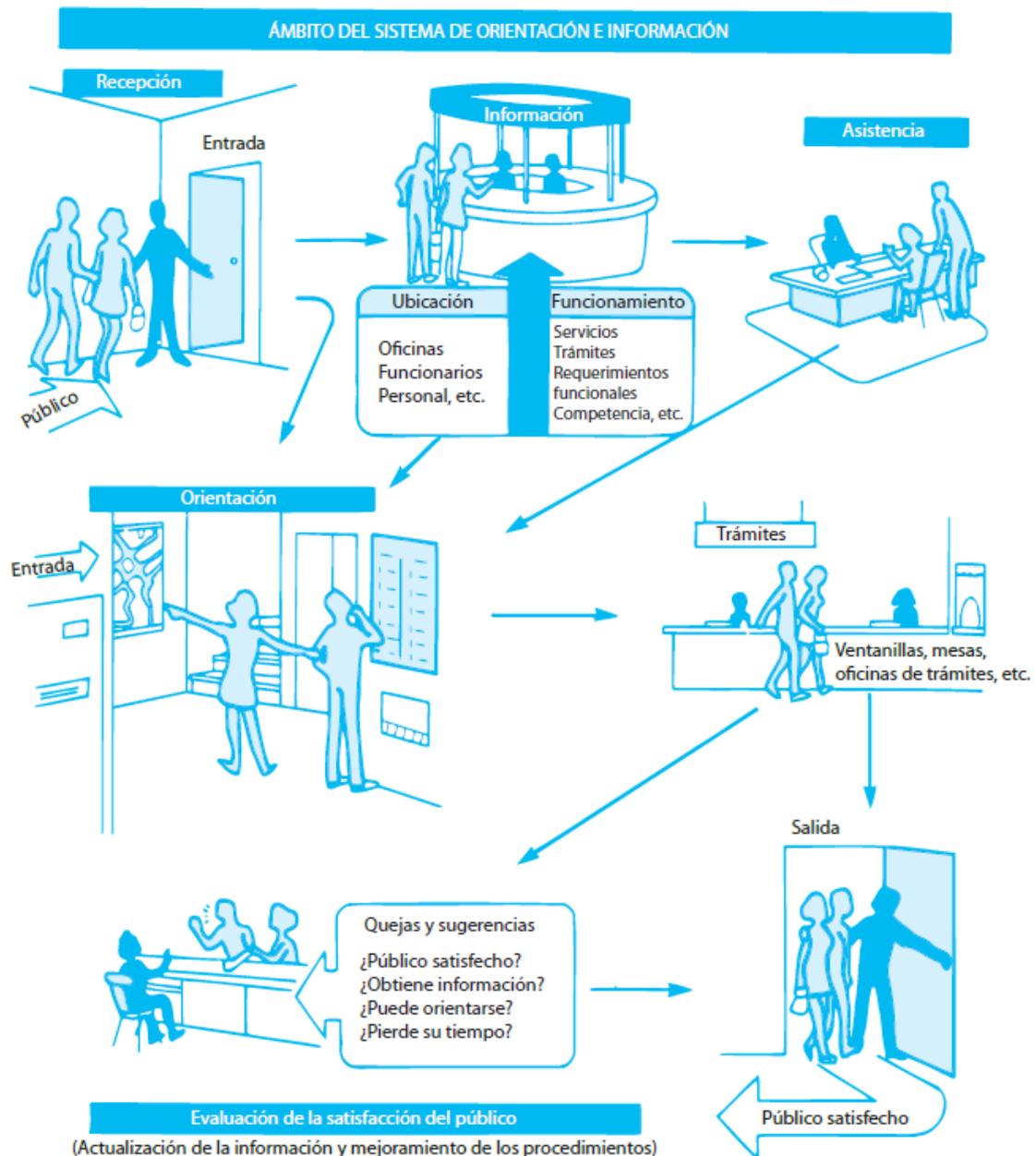


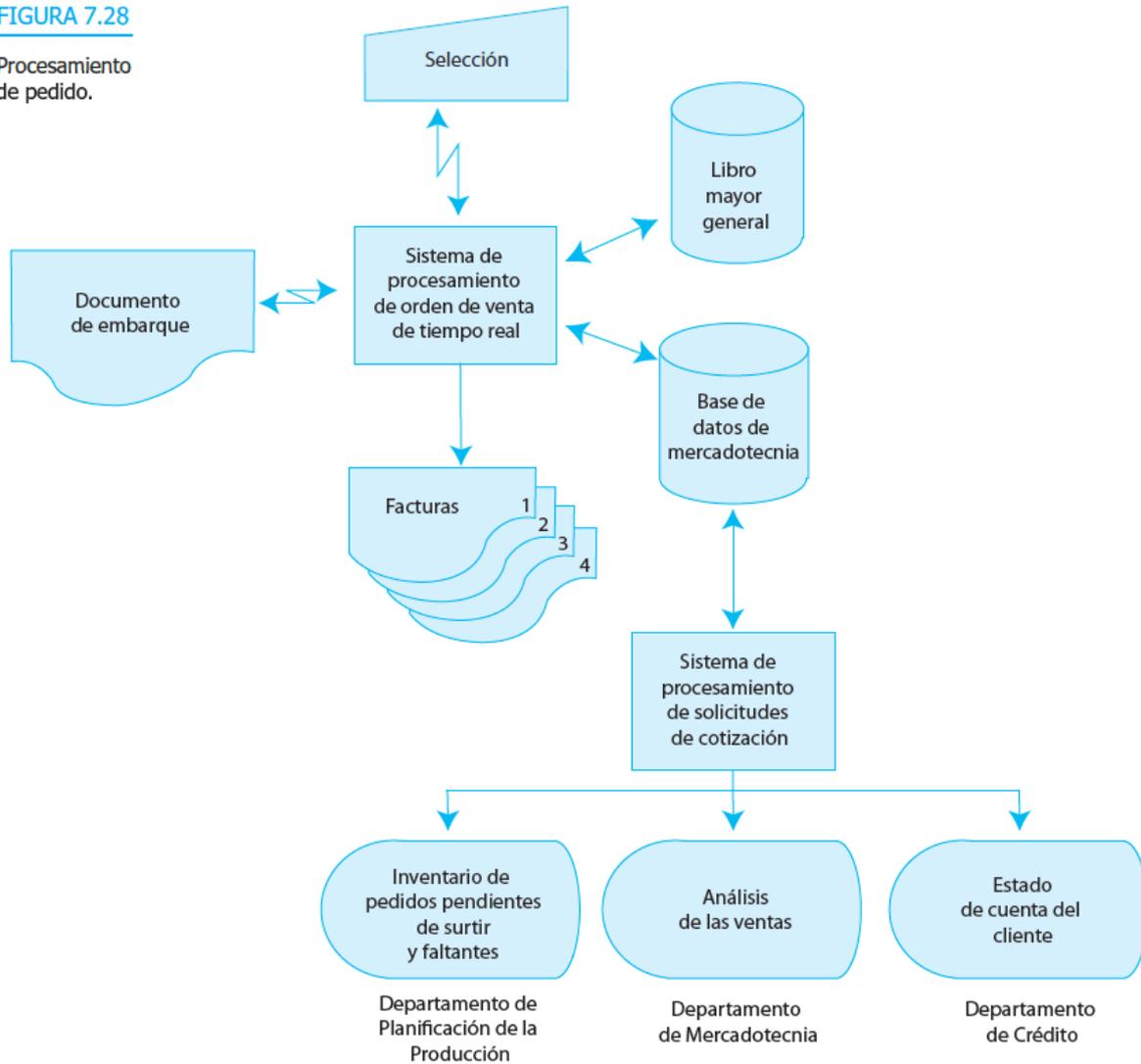
FIGURA 7.27

Diagrama de representación con ilustraciones y texto (procedimiento para orientación e información al público).

Diagrama con diseño asistido por computadora, en el cual el manejo de la información se hace con recursos de graficación clásicos (figura 7.28) o mediante diferentes **figuras geométricas y textos**. Los equipos de cómputo pueden apoyar todo tipo de diseño, independientemente de la naturaleza de las gráficas o simbología seleccionada.

FIGURA 7.28

Procesamiento de pedido.



Tomado de Johansson, Henry J., Patrick McHugh, A. Jonh Pendlebury y William A. Wheeler III, *Reingeniería de procesos de negocios*, Limusa, México, 1995.

Otra forma de representar de manera gráfica los procedimientos es mediante la **diagramación matricial**. En ésta se observa la relación de actividades, unidades administrativas que intervienen y las formas que se utilizan, especificando el flujo (de izquierda a derecha) de una unidad u otra de modo progresivo y secuencial (figura 7.30).

Dependencia o entidad		Secretaría de Relaciones Exteriores							
		(1) Clave	(2) Denominación						
(3) Procedimiento: Expedición de pasaportes		Descripción del procedimiento				(5) Hoja núm. ___ de ___	(6) Codificación del procedimiento		
(4) Fecha:							SRE-EP		
(7) Núm. de actividad	(8) ACTIVIDADES	(9) INTERVIENEN						(10) FORMA UTILIZADA	
		Usuario solicitante	Módulo de información	Ventanilla verificación de solicitudes	Ventanilla de documentos	Caja recaudadora	Fotografía		Ventanilla recepción de documentos
01	a) Solicita información referente a la expedición de pasaportes.	1	(11)						
02	a) Proporciona <i>Solicitud para expedición de pasaportes</i> . b) Entrega forma en la que se indican los requisitos para la expedición de un pasaporte.	2							Solicitud para expedición de pasaporte
03	a) Elabora "solicitud..." y la adjunta a los documentos siguientes: • Acta de nacimiento • Credencial (de trabajo o escolar) • Si es varón en edad militar (cartilla S.M.N.) • Si es mujer casada, viuda o divorciada (acta de matrimonio, defunción o divorcio) • Si es menor de edad permiso de los padres o tutor b) Entrega "solicitud" y documentación a la ventanilla de verificación de solicitudes.	3							
04	a) Verifica "solicitud" y documentación. b) Entrega talonario para pasos subsecuentes e indica ventanilla de atención siguiente.		4						
05	a) Anota nombre completo en el talonario. b) Pasa a la ventanilla de documentos y hace entrega de la "solicitud..." y documentación correspondiente.	5							
06	a) Revisa documentación y "solicitud" e imprime en la misma huella dactilar del índice derecho del solicitante. b) Desprende talón de ventanilla de documentos. c) Indica caja de pago por derechos y entrega con clip: talonario, "solicitud" y documentación.		6						
07	a) Acude a caja correspondiente y paga por concepto de derechos la cantidad de \$800.00.	7							
08	a) Recibe \$800.00 por pago de derechos. b) Desprende talón de pago y sella los faltantes. c) Indica pasar a fotografía.			8					
09	a) Acude a la fotografía.	9							
10	a) Toma fotografía e indica número correspondiente para recogerla b) Anuncia número, solicita documentación y anexa fotos. c) Indica pasar a la ventanilla de recepción de documentos.				10				
11	a) Acude a ventanilla de recepción de documentos y hace entrega de documentación correspondiente.	11							
12	a) Recibe documentación e indica hora para pasar a la ventanilla de entrega de pasaportes.					12			
13	a) Acude a ventanilla de entrega de pasaportes en espera de ser llamado.	13							
14	a) Por medio de altavoces anuncian el número de ventanilla en la cual es solicitante tiene que pasar a recoger su pasaporte.						14		
15	a) Imprime en pasaportes huella digital. b) Firma y recibe pasaporte y se retira.	15							
Dependencia responsable Elaboró Aprobó Puesto									

FIGURA 7.30

Diagrama matricial (procedimiento para trámite de pasaporte).

Diagramas alternos

La simbología de la **norma ISO-9000** (figura 7.31) y de la **norma DIN** (figura 7.32) permite homogeneizar y fortalecer los sistemas de administración para garantizar la calidad de los productos optimizando el empleo de los recursos en los procedimientos de trabajo.

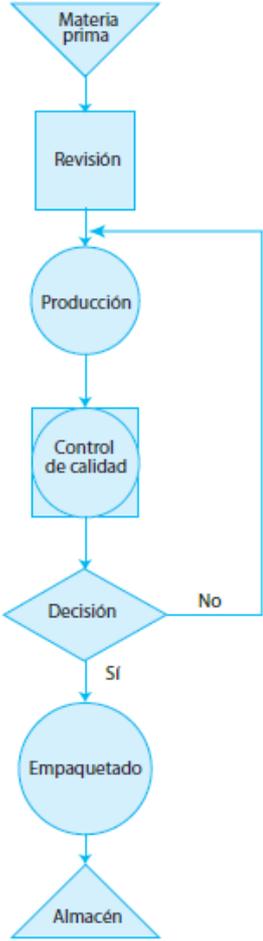


FIGURA 7.31
Maquila de ropa (utilizando la simbología ISO-9000).

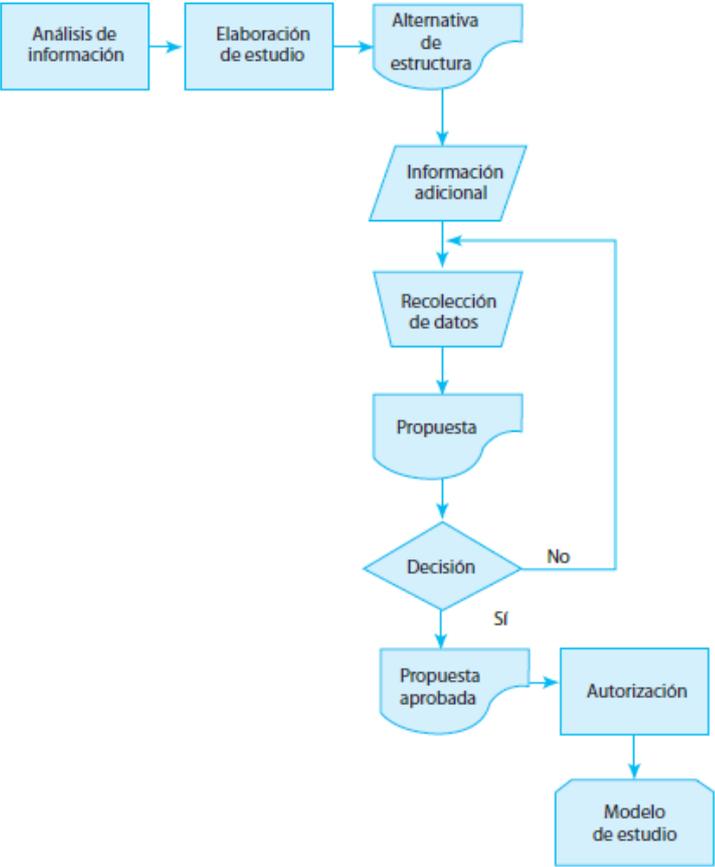


FIGURA 7.32
Estudio para modificación de estructura orgánica (utilizando la simbología DIN).

Herramienta de aprendizaje

Para visualizar un procedimiento completo en el formato y con la simbología de más uso en las organizaciones, se incorpora un **ejemplo con el procedimiento “solicitud de vacaciones”** en el **formato tabular** en el cual se utiliza la simbología de la norma ANSI (diagramación administrativa) (figura 7.35).

FIGURA 7.35.a

MARCO CONCEPTUAL

	Nombre de la organización	Fecha		
	Manual de organización (general o específico)	Página		De
		Sustituye a		
		Página		De
		De fecha		

Procedimiento "solicitud de vacaciones"		
<p>1. Objetivo Gestionar oportunamente las solicitudes de vacaciones de los empleados de la organización.</p> <p>2. Área de aplicación o alcance Todas las áreas de la organización.</p> <p>3. Responsable Jefe del departamento de recursos humanos.</p> <p>4. Políticas</p> <ul style="list-style-type: none"> • La solicitud de vacaciones deberá presentarse al departamento de recursos humanos con 30 días de anticipación a la fecha consignada en el programa anual de vacaciones. • Sólo el interesado puede tramitar sus vacaciones. <p>5. Concepto Forma utilizada LS.RH.004.09</p>		

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Clave

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

	Nombre de la organización	Fecha			
	Manual de organización (general o específico)	Página		De	
		Sustituye a			
	Página		De		
	De fecha				

Procedimiento solicitud de vacaciones		
No. OPERACIÓN	RESPONSABLE (S)	DESCRIPCIÓN
1	Interesado	Elaborar una solicitud de vacaciones y memorándum (original y copia)
2	Interesado	Acude a entregar documentos
2.1	Jefe inmediato	Recibe la solicitud de vacaciones y acuse de recibo
2.2	Interesado	Integra a archivo personal
3	Jefe inmediato	Revisa la solicitud. Si cumple con los requisitos la turna al jefe de recursos humanos; si no, la regresa para corrección
3.1	Interesado	Revisa, corrige la solicitud y reenvía solicitud al jefe inmediato
3.2	Jefe inmediato	Recibe la solicitud
3.3	Jefe inmediato	Revisa correcciones
4	Jefe inmediato	Envía la solicitud al jefe de recursos humanos con un memorándum (archiva la copia)
5	Jefe de Rec. Humanos	Recibe solicitud y memorándum
6	Jefe de Rec. Humanos	Archiva el memorándum
7	Jefe de Rec. Humanos	Compara la solicitud de vacaciones con el programa anual de vacaciones
8	Jefe de Rec. Humanos	Autoriza el periodo de vacaciones
9	Jefe de Rec. Humanos	Envía autorización por fax
9.1	Jefe inmediato	Recibe la autorización
10	Jefe inmediato	Envía autorización al interesado
11	Interesado	Recibe la autorización

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Clave

FIGURA 7.35.b

DIAGRAMA DE FLUJO

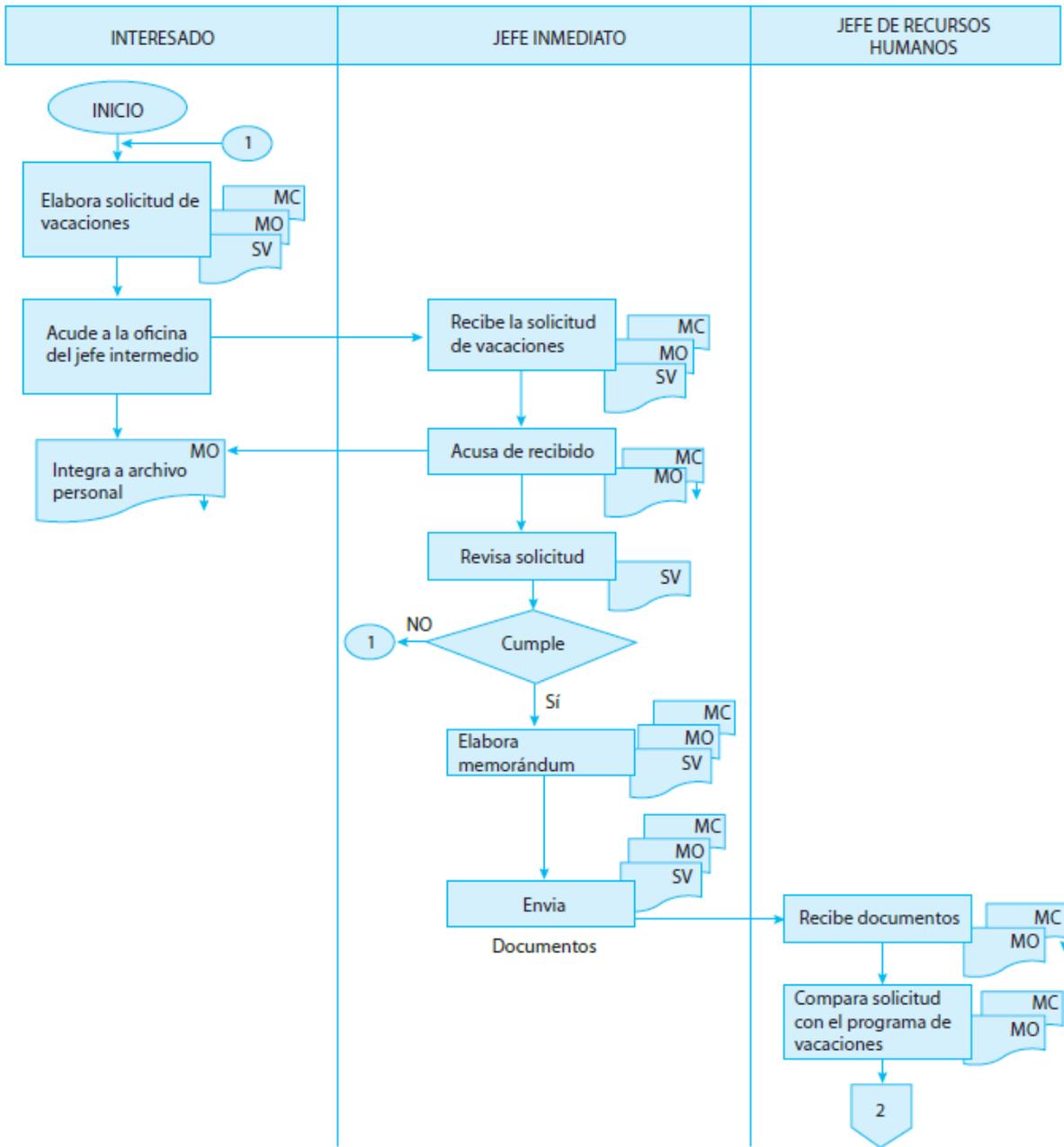


FIGURA 7.35.c

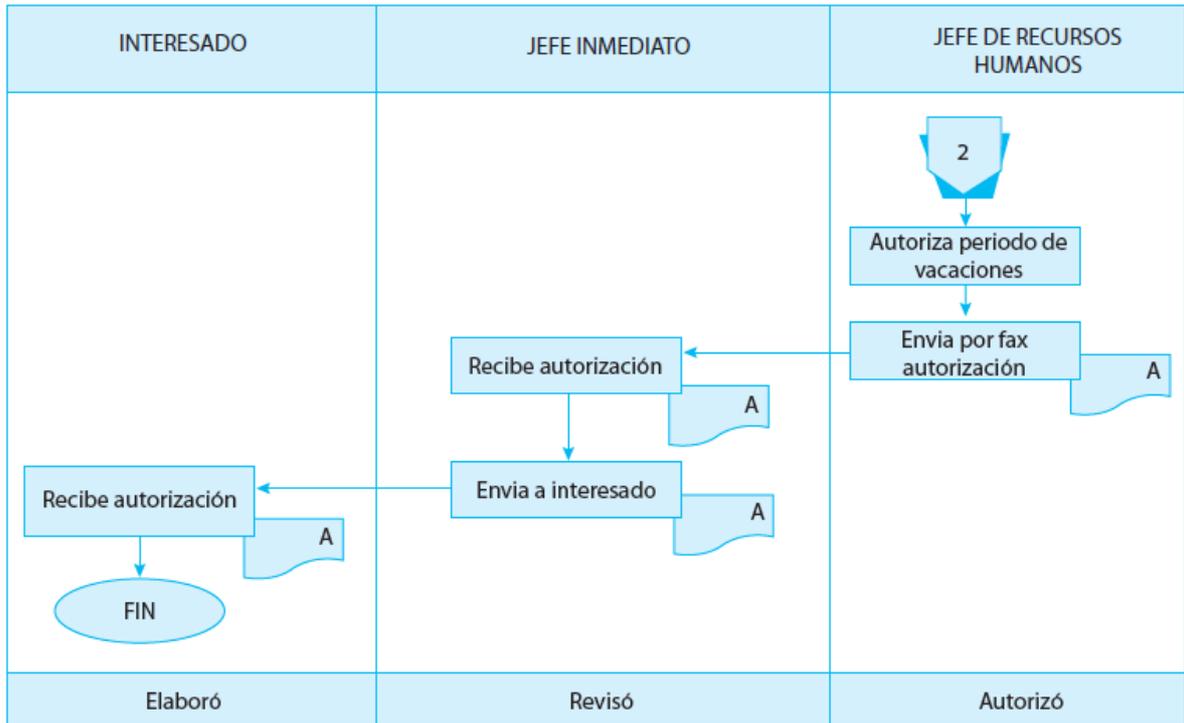


FIGURA 7.35.d

FORMATO LS. RH. 004. 09



Fecha	(1)		
Página		De	
Sustituye a			
Página		De	
De fecha		De	

Nombre (2)	Puesto (3)	
Adscripción (4)	Nombre de la unidad (5)	
SOLICITUD DE VACACIONES		
Clave (6)	Plaza (7)	Periodo (8)
Elaboró: (9)	Revisó: (10)	Autorizó: (11)
OBSERVACIONES: (12)		

FIGURA 7.35.e

INSTRUCTIVO

	Nombre de la organización	Fecha			
	Manual de procedimientos (general o específico)	Página		De	
		Sustituye a			
		Página		De	
		De fecha			

Procedimiento "solicitud de vacaciones"		
12. Instructivo para el llenado de la forma "solicitud de vacaciones"		
No. de referencia	Título que identifica	Instrucciones para su llenado
1	Fecha y número de página	Se anota la fecha de elaboración y número de hoja
2	Nombre	Se anota el nombre del solicitante
3	Puesto	Se anota el puesto del solicitante
4	Adscripción	Indicación de la adscripción del puesto en la organización
5	Nombre de la unidad	Se anota el nombre de la unidad específica a la que pertenece el solicitante
6	Clave	Se anota el número de identificación (clave) del solicitante
7	Plaza	Se anota el tipo de plaza que ocupa el solicitante
8	Periodo	Fecha de inicio y término del período vacacional
9	Elaboró	
10	Revisó	Se anota el nombre y firma de la persona que revisó
11	Autorizó	Se anota el nombre y firma de la persona que autorizó
12	Observaciones	Anotaciones sobre aspectos percibidos

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

FIGURA 7.35.f

Herramientas de evaluación y control

Para evaluar el efecto de disponer de procedimientos se utilizan las siguientes herramientas:

- ✓ Un listado con la cobertura de los aspectos organizacionales que deben considerarse para garantizar su eficacia (**check list**).
- ✓ **Indicadores** para diagnosticar su comportamiento.

Check list

1. ¿Están definidos los procedimientos para llevar a cabo el trabajo?
2. ¿Están documentados estos procedimientos?
3. ¿Quién es el responsable de elaborar los procedimientos?
4. ¿Qué otras áreas intervienen en su preparación?

5. ¿Se brindó capacitación a todas las áreas de la organización para la aplicación correcta de los procedimientos?
6. ¿Utilizan algún recurso de software para el diseño y elaboración de los procedimientos?
7. ¿Han contribuido a elevar la calidad del trabajo?
8. ¿Cómo se transmiten los procedimientos a la organización?
9. ¿Qué estrategia se sigue para la implementación de procedimientos?
10. ¿Existe correspondencia entre la estructura organizacional y los procedimientos?
11. Otras (Revisar el libro de Organización de Empresas de Enrique Franklin pág. 339 – 341)

Indicadores

– Indicadores cualitativos

- Forma en que sistematizan y ordenan el trabajo.
- Manera en que dan una orientación lógica a las acciones.
- Nivel en que establecen la secuencia de las acciones.
- Modo en que racionalizan el esfuerzo.

– Indicadores cualitativos

$$\text{Indicador} = \frac{\text{Procedimientos aplicados}}{\text{Procedimientos definidos}}$$

$$\text{Indicador} = \frac{\text{Procedimientos sustantivos}}{\text{Total Procedimientos}}$$

$$\text{Indicador} = \frac{\text{Procedimientos aplicados}}{\text{Procedimientos actualizados}}$$

$$\text{Indicador} = \frac{\text{Procedimientos adjetivos}}{\text{Total Procedimientos}}$$

$$\text{Indicador} = \frac{\text{Procedimientos actualizados}}{\text{Total Procedimientos}}$$

$$\text{Indicador} = \frac{\text{Procedimientos desconcentrados}}{\text{Total Procedimientos}}$$

$$\text{Indicador} = \frac{\text{Procedimientos aplicados}}{\text{Áreas de la organización}}$$

$$\text{Indicador} = \frac{\text{Total de procedimientos}}{\text{Total procesos}}$$

$$\text{Indicador} = \frac{\text{Total procedimientos}}{\text{Total de estrategias}}$$

Indicador

$$= \frac{\text{Personas asignadas al desarrollo de procedimientos}}{\text{Total Personal}}$$

Lectura recomendada:

Para ampliar la información te invitamos a leer el contenido en el Texto “**Organización de Empresas**” de Enrique Franklin en las págs. 297 - 342, lo puede encontrar en el enlace que se presenta a continuación.

Bibliografía:

Franklin, E. B. (2009). *Organización de Empresas*. (T. E. Hill, Ed.) Obtenido de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>

Actividades prácticas: SEMANA 15

¡**Felicidades!** Nos encontramos en la recta final de nuestro recorrido académico. En esta semana aprendimos la **diagramación de los procesos**, los símbolos más utilizados en los diagramas de flujo de acuerdo a las normas internacionales, así como algunas recomendaciones para el uso y aplicación de los símbolos desde la perspectiva administrativa. clasificación de los diagramas, herramientas de aprendizaje como el *check list* y los indicadores de medición. Para complementar lo aprendido te recomiendo revisar las siguientes actividades complementarias:

Videos

En la actualidad los diagramas de flujo se los diseña en softwares especializados, entre los que se destacan programas informáticos como el **Microsoft Visio**. Por ello, te recomiendo revisar los siguientes links sobre la Diagramación utilizando Microsoft Visio. (Gallardo, 2018.) (Ladino, 2014)

Galalrdo, Y. (n.d.). *Cómo hacer un Organigrama en Visio - YouTube*. Retrieved August 31, 2020, from <https://www.youtube.com/watch?v=AumMJ7vb0M4>

Gallardo, Y. (n.d.). *Como hacer un Diagrama de Flujo en Visio - YouTube (2018)*. Retrieved August 31, 2020, from <https://www.youtube.com/watch?v=lygoofwhKWK>

Ladino, J. (n.d.). *Flujograma usando programa Microsoft VISIO - YouTube*. Retrieved August 31, 2020, from <https://www.youtube.com/watch?v=vVJU2xRBq8>

Lectura recomendada

Para ampliar la información te invitamos a leer el Texto “**Organización de Empresas**” de Enrique Franklin en las págs. 297 – 342.

Autoevaluación Semana 15

Taller Nro. 4

TEMA:

Diagramas de flujo

(Actividad en grupos del PIS)

Lea la Guía de Estudio correspondiente a la presente semana y el archivo de la Guía para elaborar Manuales de Procedimientos y desarrolle las siguientes actividades:

Tomando como base la información del **Taller 2: Descripción de los procedimientos** se solicita elaborar los diagramas de flujos para cada uno de los procesos principales identificados.

Utilice el tipo de diagrama *De formato tabular*, también conocido como de *formato columnar o panorámico*, en el que **se presenta en una sola carta el flujo o secuencia de las operaciones en su totalidad y cada puesto corresponde a una unidad administrativa** (según sea el caso) en una columna. Su elaboración se basa en el formato vertical y es el que más se recomienda, debido a que el procedimiento se aprecia con mayor facilidad (figura 7.20).

Bibliografía

Franklin, E. B. (2009). *Organización de Empresas*. (T. E. Hill, Ed.) Obtenido de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>

Galalrdo, Y. (n.d.). *Cómo hacer un Organigrama en Visio - YouTube*. Retrieved August 31, 2020, from <https://www.youtube.com/watch?v=AumMJ7vb0M4>

Gallardo, Y. (n.d.). *Como hacer un Diagrama de Flujo en Visio - YouTube (2018)*. Retrieved August 31, 2020, from <https://www.youtube.com/watch?v=lygoofwhKWK>

Ladino, J. (n.d.). *Flujograma usando programa Microsoft VISIO - YouTube*. Retrieved August 31, 2020, from <https://www.youtube.com/watch?v=vVJU2xRBq8>

Semana 16: Implementación de la gestión por procesos.

¿Qué vamos a aprender?

Comprende las características fundamentales de la gestión por procesos

Orientaciones:



Durante la última semana de nuestro sílabo abordaremos la implementación de la gestión por procesos, con ellos culminamos con éxito la planificación en la asignatura de Diseño Organizacional y gestión por procesos, por lo que se recomienda:

1. Revisar las clases subidas en el aula virtual y el material de lectura básica recomendado, así como los enlaces compartidos por el docente que le ayudarán a profundizar en algunos aspectos.
2. Recuerde responder a las preguntas de revisión que aparecen a lo largo de la guía de estudio, estas preguntas no deben ser enviadas, pero son importantes para la comprensión de los temas abordados y en algunos casos serán debatidas en los chats virtuales creados por el docente.
3. Regrese al texto y busque la respuesta a las preguntas que no haya podido responder. Recuerde que es importante que sus dudas queden aclaradas y para ello debe volver al texto las veces que sean necesarias.
4. Al llegar al final de cada semana realice la actividad evaluable en caso de que este planificada, la misma que contribuirá a su notal final.

Planificación del recurso

Tiempo estimado	Aporta a la calificación del curso
De 3 a 4 horas	Si/Producción (Trabajo Autónomo)

Implementación de la gestión por procesos

El objetivo de esta práctica es integrar en forma permanente la gestión de procesos en la organización. Para lograrlo, como lo explicamos en apartados anteriores usamos el modelo integral del cambio, el cual consta de cinco elementos: estrategia, personas, procesos, estructura y tecnología que deben desarrollarse en forma paralela y armónica. Es una totalidad. También se le llama **instalar las prácticas de procesos**.

En la figura 3-1 se aprecia que los elementos de modelo integral del cambio se representan como una mesa, donde la cubierta es la estrategia, quiere decir que se requieren las

definiciones de la estrategia para procesos, preparación adecuada de las personas, métodos de trabajo, crear un área de procesos y algo de tecnología de apoyo.



Figura 3-1. Modelo integral del cambio

También se requiere ver totalidades y definir una forma de trabajo con los dueños de procesos para que puedan integrar a todos los participantes.

Como cualquier otro tipo de aporte para la organización —sea un proyecto tecnológico importante o la gestión de la calidad— incorporar la gestión de procesos es también un tema de fortaleza, porque una vez que logramos el acuerdo debemos seguir adelante con todas sus consecuencias.



Para efectos de ordenamiento, todo comienza por elaborar un plan de incorporación de la gestión de procesos en la organización, con las acciones a realizar, tanto de las prácticas de esta fase como de las demás. En la figura 3-2 vemos un ejemplo donde se incluyeron sólo 12 actividades, en la realidad deberían ser alrededor de cien para comenzar. La columna MIC corresponde a clasificar cada actividad en alguno de los elementos del modelo integral del cambio, sin repetirla y donde quede mejor ubicada.

Plan de incorporación de la Gestión de Procesos en la organización																
Nº	Actividad	MIC	Responsable	Meses												
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Declarar la GP en el plan estratégico	Estrategia	Gerente General	■												
2	Analizar integración con otras áreas	Estrategia	Gerente General	■												
3	Contratar al encargado de procesos	Estructura	Gerente de Personas	■												
4	Capacitar al equipo directivo en GP	Personas	Encargado de procesos		■	■										
5	Definir los métodos de trabajo	Procesos	Encargado de procesos		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6	Elaborar el mapa de procesos	Procesos	Encargado de procesos		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
7	Seleccionar herramienta de modelación	tecnología	Encargado de procesos		■											
8	Contratar a dos analistas de procesos	Estructura	Encargado de procesos		■	■										
9	Seleccionar gestor documental	tecnología	Encargado de procesos			■										
10	Entrenar al mando medio en GP	Personas	Encargado de procesos			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
11	Modelar procesos seleccionados	Procesos	Analista de procesos				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
12	Entrenar a todos los participantes en GP	Personas	Jefe de capacitación				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Figura 3-2. Plan de incorporación de la gestión de procesos

Comentemos algunos casos de incorporación de la gestión de procesos:

Transportes Jorquera

Transportes Jorquera S.A. es una empresa mediana con sede en Los Ángeles, Chile. La gestión de procesos está radicada en el área de tecnología, una situación que hemos visto bastante frecuente.



Francisco Loyola es el jefe del Departamento de tecnología de Información, quien dice: “En nuestro quehacer, estamos enfrentados a la dinámica del transporte terrestre de: combustibles, productos y subproductos forestales, peces, acero y aceites, entre otros. Administrar la operación implementando tecnologías como GPS, sistemas ERP y gestión de

flota, demanda un importante trabajo de desarrollo, integración y normalización de información que con la gestión de procesos es posible resolver con claridad y calidad. Hemos simplificado los procesos, mejorando su descripción y aumentando la participación de las personas en la búsqueda de una solución de software y/o del procedimiento óptimo”.

“Hoy estamos rediseñando procesos y creando funcionalidades de software utilizando estas herramientas, enfrentados al giro del negocio; la gestión de la flota y en una parte fundamental, la administración del recurso humano. Utilizamos para esto la gestión de procesos y el Método de Acción Rápida (MAR) sobre procesos como forma de evaluación, para finalmente generar las aplicaciones o actualizaciones del sistema informático con el GSP (Gestión sistémica de proyectos)”.

“Es un trabajo permanente, con la seguridad de que el resultado no es sólo un buen software, sino que además obtendremos procesos diagramados, documentados y de acuerdo a un mapa global alineado con la estrategia de la organización”. Poco a poco se está implementando el modelo completo siguiendo el camino recomendado en estas páginas: el avance en espiral.

Mutual de Seguridad

Mutual de Seguridad de la Cámara Chilena de la Construcción (Chile) se dedica a la seguridad y salud ocupacional. Tiene miles de empresas adherentes con las cuales coopera para disminuir los accidentes y, si éstos llegan a producirse, paga compensaciones y otorga servicios médicos especializados.



La alta dirección reconoció la necesidad de implementar la gestión de procesos, creando la Gerencia de Procesos y nombrando en el cargo a Marcela Soto, ejecutiva de carrera de la empresa. Decidió aplicar el método de estas páginas. Marcela destaca: “el método es claro, se entiende y es motivador. Hemos elaborado el mapa de procesos y formalizado rápidamente muchos procesos de la empresa”.

Comenta que en Mutual se decidió incorporar la gestión de procesos “porque necesita: a) claridad de cuáles son los procesos del negocio, de la estrategia y de apoyo, b) limpiar los procesos de acciones inútiles, que sean efectivos y eficientes, ahorrando dinero y c) certificar los procesos que queremos”.



Agrega: “Todo nace de los procesos, lamentablemente la gente cree que sabe de procesos, pero no sabe. Es indispensable gestionar los procesos, lo cual viene a ordenar el negocio, permite detectar peligros a tiempo y es lo que lleva a ser una empresa de primera línea”. En una aplicación del efecto de masa crítica, Marcela reflexiona: “El gran salto comenzó con ese taller de un día que realizamos, donde invitamos a ejecutivos y profesionales y logramos obtener la primera versión del mapa de procesos. Otro de los elementos muy positivos son los talleres de modelamiento de procesos que realizamos con las áreas, en dos horas ellos aprenden a diseñar flujogramas de información, utilizando como ejemplo su propia realidad”.

Uno de los analistas que trabajó en Mutual de Seguridad desde nuestra consultora es el Ingeniero Juan Cubillos, quien además ha cooperado en la implementación del método gestión sistémica de proyectos en varias organizaciones, dice: “Me llama la atención y creo fundamental que diseñar e implementar procesos tiene mucho del aporte y compromiso personal. Es pensar «en qué apporto yo» en vez de «qué gano yo». La mayor contribución es dar nuestro propio tiempo, porque es limitado y estamos empleando una porción de nuestra vida. También destacó el hecho de la simplicidad y practicidad del modelo de gestión de procesos, un excelente aporte para las empresas que necesitan mejorar su gestión de manera inteligente. Implementar los conceptos involucrados en la gestión por procesos nos permite ser más productivos, sustentables en el tiempo y críticos con nuestro trabajo, con tal de mejorarlos. También se requiere un compromiso para terminar con prácticas antiguas y desafiamos por incorporar la visión de procesos en la empresa”.

En ese momento la empresa puede empezar a plantearse las necesidades o los beneficios que supone automatizar. La automatización procesos, persigue el objetivo de reducir costes **utilizando la integración de aplicaciones que sustituyen procesos manuales**, acelerando el tiempo de ejecución de las tareas y eliminando los posibles errores humanos que pueden cometerse a la hora de trabajar de forma manual.

¿Cuáles son las principales ventajas de la automatización de procesos?

- ✓ **Minimizar costes:** se mejora la carga de trabajo del equipo, disminuyendo los recursos.
- ✓ **Se minimiza el número de errores:** es necesario evitar errores humanos o de comunicación.
- ✓ **Aumentar de forma significativa la velocidad de la ejecución:** es necesario reducir el tiempo
- ✓ **Posibilidad de conseguir informes:** de manera rápida en el momento.
- ✓ **Realizar seguimiento:** permite seguir la trazabilidad del proceso en todo momento.
- ✓ **Control de resultados en tiempo real:** es necesario que se encuentre actualizado.
- ✓ **Eliminar de la acumulación de papel:** minimizar costes tanto en lo material como de impresión.

¿Qué tenemos que tener en cuenta a la hora de automatizar un proceso?

- ✓ Conocer el proceso completo.
- ✓ Es necesario medir los tiempos que nos encontramos utilizando en cada tarea.
- ✓ Analizar todos los aspectos del proceso podemos eliminar o simplificar.
- ✓ Apoyarnos en un software o diferentes aplicaciones que nos faciliten el trabajo.
- ✓ Integrar diferentes plataformas y software que se comuniquen entre sí.

Se realiza un buen seguimiento y análisis de proceso, además se deberá contar con **tecnología y asesoramiento** que nos ayude a realizar una buena gestión dentro de la organización e impulsar su crecimiento.

Es bueno apostar por la automatización de procesos con el fin de ser mucho más eficaces en nuestras gestiones administrativas, **garantizando el servicio de calidad** de los clientes.

¿Qué tipo de beneficios para su negocio puede brindar la automatización procesos?

- ✓ La optimización de los procesos de producción: reduce el ciclo de producción, mejora la carga de equipo, disminuye los recursos de las acciones.
- ✓ Seguimiento y control de los resultados en tiempo real, como puede ser el aspecto general de forma detallada, facilita la toma de decisiones.
- ✓ Trazabilidad de procesos.
- ✓ Automatización de procesos que se debe vincular según las bases de datos de todos los sectores de la organización, en un sistema de información común. Esto minimiza el número de errores, evita errores de comunicación e incrementa la velocidad de procesamiento.
- ✓ Definir, configurar y estandarizar los indicadores de rendimiento en los negocios.
- ✓ Consigue informes, en cualquier momento, consolidados con indicadores sumamente útiles para la gestión.
- ✓ Identificar y remediar los puntos ineficiencia, desperdicios y mala aplicación de los recursos.
- ✓ Implementar el flujo de trabajo para eliminar errores e inconsistencias del proceso.
- ✓ Aumento significativo de la velocidad de ejecución.
- ✓ Eliminar el tiempo entre las actividades.
- ✓ Una mayor coherencia en la aplicación de las normas de gestión empresarial.
- ✓ Eliminar el tránsito, acumulación y costes de impresión y papel.
- ✓ Permite la utilización de distintos sistemas diferentes plataformas sin que el trabajador tenga que memorizar lo que debe de utilizar.
- ✓ Estandarizar la operación.

La automatización de procesos cada vez es más común en el mercado, principalmente debido a su contribución comprobada para la **reducción de los gastos de producción y la eficiencia**.



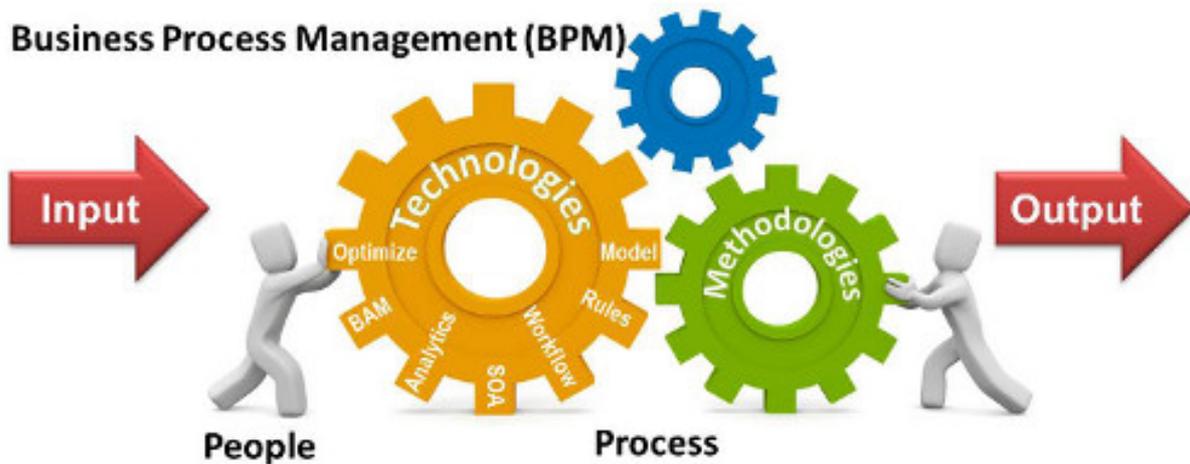
La automatización procesos permite que las empresas diseñen, ejecutar, observar, supervisar y mejorar de **forma continua los procesos de negocio**, lo que hace que sea una de las más poderosas ventajas competitivas de una organización.

Software para automatizar procesos

El Software ISOTools Excellence facilita en gran medida la gestión por procesos, al **centralizar el conjunto de actividades a llevar a cabo en la misma herramienta**. Igualmente, esta plataforma tecnológica, **contribuye a la integración de los sistemas de gestión** que posea la organización en cuestión y que estén **basados en procesos**.

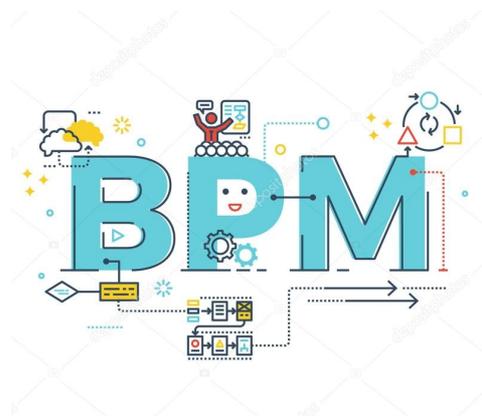
Otra alternativa es BPM (Business Process Management)

Se llama Gestión de Procesos de Negocio (Business Process Management o BPM en inglés) a la metodología empresarial cuyo objetivo es mejorar la eficiencia a través de la gestión sistemática de los procesos de negocio, que se deben modelar, automatizar, integrar, monitorizar y optimizar de forma continua. Como su nombre sugiere, BPM se enfoca en la administración de los procesos del negocio.



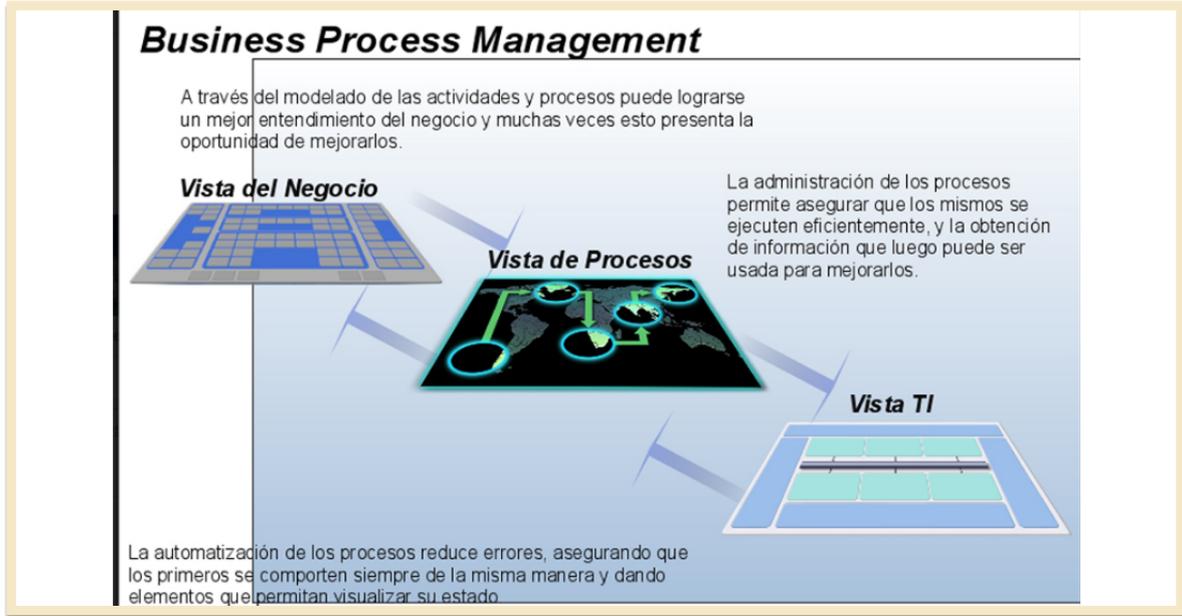
A través del diseño y modelamiento de las actividades y procesos puede lograrse un mejor entendimiento del negocio y muchas veces esto da a la organización la oportunidad de mejorar cada uno de ellos. La automatización de los procesos reduce errores, asegurando que los primeros se comporten siempre de la misma manera y dando elementos que permitan visualizar su estado.

La administración y control de los procesos permite asegurar que estos se ejecuten eficientemente, y la obtención de información que luego puede ser usada para mejorarlos. Es a través de la información que se obtiene de la ejecución diaria de los procesos, que se puede identificar posibles ineficiencias o defectos en los mismos, y actuar sobre ellas para hacer su mejora continua.

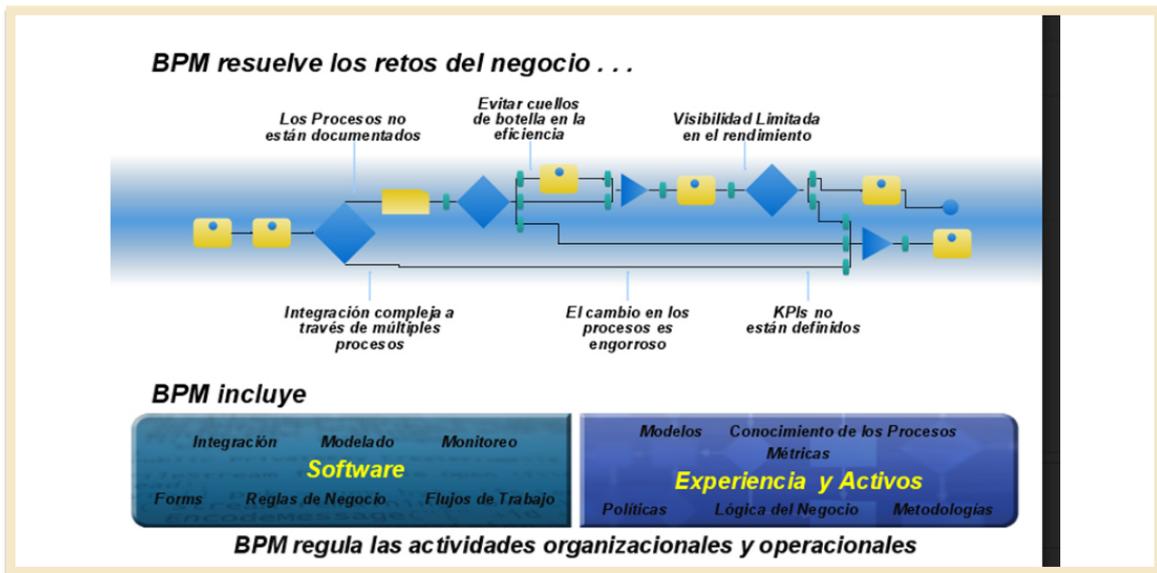


Existen diversos motivos que mueven la Gestión de Procesos de Negocio, entre los cuales se encuentran:

- ✓ Incrementar un programa institucional de calidad.
- ✓ Cumplir las políticas empresariales.
- ✓ Crear nuevos y mejores procesos.
- ✓ Entender qué se está haciendo bien o mal a través de la comprensión de los procesos.
- ✓ Documentar procesos para definir los niveles de servicio a los clientes.
- ✓ Automatizar los procesos.
- ✓ Crear y mantener la cadena de valor acorde a la visión y misión de las empresas.



La disciplina BPM resuelve retos de negocios



La disciplina BPM resuelve retos de negocios

La disciplina BPM resuelve retos de negocios |

- Al automatiza los procesos en las empresas estamos aportando a la resolución de los retos del negocio.
- Al implementar BPM estamos documentando los procesos y para así ser socializados luego.
- Nos damos cuenta si existen cuellos de botella en los diferentes procesos diseñados y automatizados.
- Da una visibilidad sobre el rendimiento de los procesos y cuál es su eficacia dentro de la organización.
- La automatización de procesos no ayuda a la integración con múltiples procesos de la organización, a pesar que ser una integración compleja.
- Sin la automatización de los procesos los cambios son demasiado engorrosos para los que deben hacer los cambios y en las fechas establecidas por las altas gerencias.
- Definir Puntos de control o KPIs se torna sumamente complejo ya que no se tiene visibilidad antes de hacer el diseño, modelado y diagramación de los procesos de negocio.
- Los clientes pueden comenzar con BPM de diferentes maneras.
- Modelando y Simulando. Diseñando y simulando procesos de negocio.
- Monitoreando las actividades del negocio. Seguimiento al rendimiento, procesos y actividad operativa usando indicadores clave de rendimiento.
- Pre-construidos aceleradores de la industria. Acelerar la entrega de aplicaciones utilizando procesos, servicios y activos de datos.
- Contenido centrado del procedimiento. Manejo de procesos donde el contenido es usado como entrada para una decisión o se ha producido como salida.
- Reglas y ejecución de procesos. Orquestar procesos a través de aplicaciones y sistemas.

¡Enhorabuena! hemos llegado al final de los contenidos planificados para la asignatura de Diseño Organizacional y Gestión por Procesos, espero que los contenidos proporcionados en esta guía sean tu utilidad en tu formación profesional y sirvan a futuro como fuente de consulta. Ha sido una experiencia de aprendizaje mutua, mucho más en estos momentos de pandemia que vivimos a nivel internacional, lo hemos logrado. Como lo mencionamos el primer día de clases: “el éxito no se logra sólo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización” Víctor Hugo.

¡Suerte en su formación profesional!

Actividades prácticas: SEMANA 16

Taller N°5

Actividad en grupos del PIS)

Lea la Guía de Estudio correspondiente a la SEMANA 14 (referente a MAPA DE PROCESOS), SEMANA 16 y el archivo de la Guía para elaborar Manuales de Procedimientos y desarrolle la siguiente actividad:

- **El punto 3.4. Definiciones** (del Manual de Procedimientos)

Desarrolle las definiciones de los términos que necesiten ser explicados para mejor comprensión de los dueños de los establecimientos, con su respectiva **cita (Normas APA)**, tales como:

Tarea: "Conjunto de actividades y operaciones que se llevan a cabo en el ámbito de un puesto de trabajo, para conseguir cada uno de los objetivos esenciales y básicos del puesto, siguiendo determinadas instrucciones, recomendaciones y normas" (Roig, 1996, p.33).

Estructura organizacional:

Organigrama:

Proceso:

Procedimiento:

Manual:

Manual de procedimientos:

Actividad:

Control:

Eficacia:

Eficiencia:

Diagrama de flujo:

Sistema:

– **El punto 4.1. Mapa de procesos** (del Manual de Procedimientos)

Primero: recordé que existen 3 "tipos de procesos":

Procesos estratégicos

Son aquellos **establecidos por la alta dirección** para definir cómo opera el negocio y cómo se crea valor. Constituyen el soporte de la toma de decisiones relacionadas con la planificación, las estrategias y las mejoras en la organización. También proporcionan directrices y límites al resto de los procesos. Ejemplos de procesos estratégicos son **la comunicación interna, la comunicación con el cliente, el marketing, el diseño, la revisión del sistema, la planificación estratégica, el diseño de planes de estudios, entre otros.**

Procesos claves

Son aquellos directamente vinculados a los bienes producidos o a los servicios que se prestan y, en consecuencia, orientados al cliente/usuario. Centrados en aportar valor, **su resultado es percibido directamente por el cliente o usuario**. Por lo general, en la ejecución de estos **procesos intervienen varias áreas funcionales** y son los que emplean los mayores recursos.

Procesos de apoyo o soporte

Son aquellos que sirven de soporte a los procesos claves y a los procesos estratégicos. En muchos casos, estos procesos son determinantes para conseguir los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios. Ejemplos de procesos de apoyo o soporte: **formación, compras, auditorías internas, informática, etc.**

Segundo: Una vez identificados los principales procesos de la empresa, por ejemplo, de un restaurante:

- ⊙ Proceso de comunicación externa o clientes (publicidad, etc.)
- ⊙ Proceso de compra de insumos (ingredientes y otros)
- ⊙ Proceso de almacenamiento y refrigeración de ingredientes
- ⊙ Proceso de preparación de la comida
- ⊙ Proceso de atención al cliente (o venta)
- ⊙ Proceso de limpieza (Bioseguridad)

Clasifique los procesos anteriores dentro de las categorías de:

- a. Procesos estratégicos
- b. Procesos claves (misionales)
- c. Procesos de apoyo (soporte)

Tomando en consideración el ejemplo anterior, clasificación quedaría de la siguiente manera:

- a. Procesos estratégicos
 - 1. *Proceso de comunicación externa o clientes (publicidad, etc.)*
- b. Procesos claves (misionales)
 - 2. *Proceso de almacenamiento y refrigeración de ingredientes*
 - 3. *Proceso de preparación de la comida*
 - 4. *Proceso de atención al cliente (o venta)*
 - 5. *Proceso de limpieza (Bioseguridad)*
- c. Procesos de apoyo (soporte)
 - 6. *Proceso de compra de insumos (ingredientes y otros)*

Tercero, diseñe un mapa de procesos en el cual se muestren, principalmente:

- Las **entradas**
- Tipos de **procesos**
- **Procesos que pueden “Agregar Valor”**, como por ejemplo: Comunicación, Mejoramiento Continuo (Kaizen), Calidad y otros.
- **Las salidas**

Para el diseño del Mapa de Procesos puede guiarse con el siguiente ejemplo y con más información de otras fuentes:

MAPA DE PROCESOS CATÓLICA DEL NORTE



Bibliografía

Franklin, E. B. (2009). *Organización de Empresas*. (T. E. Hill, Ed.) Obtenido de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>

FRASE:



“El éxito no se logra sólo con cualidades especiales. Es sobre todo **un trabajo de constancia, de método y de organización**”

Víctor Hugo.

Bibliografía

- Bravo, J. (2013). *Gestión por proceso. Valorando la práctica*. (Quinta edición). Evolución.
- Bravo, J. (2011). *Gestión por procesos. Alineados a la estrategia*. (Cuarta). Evolución.
- Consejo de Educación Superior CES. (mayo de 2020). *RPC-SE-04-No.056-2020: Reforma a la Normativa Transitoria para el desarrollo de Actividades Académicas de Instituciones de Educación Superior*. Recuperado el 31 de mayo de 2020, de https://www.epn.edu.ec/wp-content/uploads/2020/04/normativa_transitoria__rpc-se-03-no.046-2020.pdf
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional* (Décima Edición ed.). México D.F., México: CENAGE Learning. Recuperado el 10 de abril de 2020, de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>
- Franklin, E. B. (2009). *Organización y Empresa* (Tercera ed.). México D.F., México: McGraw Hill. Obtenido de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>
- Galalrdo, Y. (n.d.). *Cómo hacer un Organigrama en Visio - YouTube*. Retrieved August 31, 2020, from <https://www.youtube.com/watch?v=AumMJ7vb0M4>
- Gallardo, Y. (n.d.). *Como hacer un Diagrama de Flujo en Visio - YouTube (2018)*. Retrieved August 31, 2020, from <https://www.youtube.com/watch?v=lygoofwhKWK>
- Jones, G. R. (2008). *Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones* (Quinta ed.). México: Pearson Education. Recuperado el 10 de abril de 2020, de <https://luisvaldiviesomerino.files.wordpress.com/2016/08/teoria-organizacional-5ta-ed-jones-1.pdf>
- Ladino, J. (n.d.). *Flujograma usando programa Microsoft VISIO - YouTube*. Retrieved August 31, 2020, from <https://www.youtube.com/watch?v=vVJU2xRBq8>
- Órgano Colegiado Superior de la ULEAM. (2019). *Reforma Integral del Estatuto de la universidad Laica "Eloy Alfaro de Manabí"*. Recuperado el 10 de mayo de 2020, de Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí: <https://www.uleam.edu.ec/wp-content/uploads/2019/03/ULEAM001-ESTATUTO-ULEAM-OFICIAL-1-1.pdf>
- Riquelme, M. (31 de octubre de 2016). *Diferencia entre empresa y organización*. Recuperado el 10 de mayo de 2020, de Web y Empresa: <https://www.webyempresas.com/diferencia-entre-empresa-y-organizacion/>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima ed.). México, México: Pearson Education. Obtenido de https://www.academia.edu/41618453/Robbins_Coulter
- Secretaría General Jurídica de la Presidencia de la República del Ecuador. (17 de marzo de 2020). *Declarase Estado de Excepción por Coronavirus y Pandemia de Covid-19*. Recuperado el 2020 de mayo de 10, de https://www.finanzaspopulares.gob.ec/wp-content/uploads/2020/04/decreto_ejecutivo_1017.pdf

Descubre tu próxima lectura

Si quieres formar parte de nuestra comunidad,
regístrate en <https://www.grupocompas.org/suscribirse>
y recibirás recomendaciones y capacitación



   @grupocompas.ec
compasacademico@icloud.com

compAs
Grupo de capacitación e investigación pedagógica



@grupocompas.ec
compasacademico@icloud.com

ISBN: 978-9942-33-392-6



9 789942 333926



@grupocompas.ec
compasacademico@icloud.com

compas
Grupo de capacitación e investigación pedagógica