

ORGANIZACIÓN

**Diseño de Organizaciones
de Alto Rendimiento**

Lourdes Much

Biblioteca de Administración Trillas

Organización:

La palabra organización tiene tres acepciones: una etimológica que proviene del griego *organón*, que significa instrumento; otra que se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como etapa del proceso administrativo.

La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades; el establecimiento de métodos, y aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo, que permitan una óptima coordinación de los recursos y las actividades.



El propósito de la organización es simplificar el trabajo, coordinar y optimizar funciones y recursos. La simplicidad en la estructura facilita la flexibilidad; el diseño de procesos adecuados fomenta la eficiencia en la consecución de los objetivos plasmados en la fase de planeación.

Principios:

Nueve principios directrices indispensables.

1. **Unidad Organizacional.** Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos, la misión y la visión de la empresa. Es decir, la existencia de una estructura, función, proceso, procedimiento o puesto solo es justificable para alcanzar la misión de la organización. Este principio a primera vista parece obvio, sin embargo, la realidad muestra que muchas veces se crean estructuras, sistemas y funciones con la consecuente implicación de costos y esfuerzos, que en nada contribuyen a lograr los objetivos y ocasionan gastos innecesarios.



2. **Especialización.** Este principio postula que el trabajo de una persona o un área deben limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.



3. **Jerarquía.** Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los fines de la empresa. La autoridad y la responsabilidad deben fluir en una línea clara e ininterrumpida.



4. **Paridad de autoridad y responsabilidad.** A cada grado de

responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.

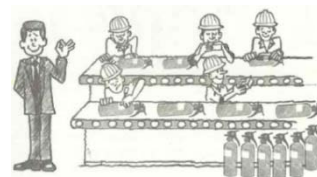
5. **Unidad de mando.** Este principio establece que al determinar centros de autoridad y decisión, para cada función debe designarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportarse a más de un superior. La duplicidad de mando es similar a reportarse a un monstruo de dos cabezas.



6. **Difusión.** Todas las estructuras, procesos, sistemas y técnicas implantadas en la empresa deben darse a conocer a todas las áreas involucradas, con la finalidad de que estos se lleven a cabo. De nada sirven excelentes diseños organizacionales si nadie los conoce.



7. **Amplitud o tramo de control.** Este principio postula que un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis áreas o subordinados (para asegurar la eficiencia en la delegación y supervisión así como en la atención de las funciones estratégicas).



8. **Coordinación.** Las unidades o áreas de la empresa siempre deberán mantener, armonía y buena comunicación. En otras palabras, el administrador debe buscar el equilibrio en todas las funciones de la empresa, ya que todas las áreas están interrelacionadas y la falta de coordinación puede ocasionar cuellos de botellas.



9. **Mejora continua.** Una vez que se ha establecido la estructura organizacional, esta requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente, a su tamaño y a sus recursos.



Organizaciones de Alto Rendimiento.

El propósito del proceso de organización es diseñar estructuras, procesos y sistemas que originen elevados rendimientos a la organización y propicien un desempeño eficiente.



Una organización de alto rendimientos es aquella que propicia la satisfacción de las expectativas de los clientes internos y externos, reduce los costos, crea valor agregado y genera competitividad y estabilidad en el mercado.

- **Externos.** Las tecnologías, los mercados, las competencias, los clientes, los proveedores, así como el entorno económico, financiero y fiscal.

- **Internos.** Los recursos tanto financieros como tecnológicos, materiales y humanos, la cultura organizacional que está integrada por sistemas formales e informales, el producto y la estrategia de la empresa.

Las características de las organizaciones de alto rendimiento son:

- Están orientadas al cliente, de tal manera que responden a sus expectativas mediante la capacidad de respuesta, la calidad y la confiabilidad.
- Propician la consecución de la misión y de la visión.
- Simplifican los procesos y el trabajo.
- Reducen costos y optimizan recursos y tiempo.
- Generan valor agregado y excelentes dividendos a los accionistas.
- Promueven un clima organizacional con elevados niveles de satisfacción.
- Generan altos índices de productividad y calidad.
- Impulsan la competitividad y la estabilidad en el mercado.
- Favorecen la innovación.

Peter F. Drucker considera que con la globalización y los avances del siglo XXI existirán cambios en las organizaciones, entre los que destaca la aparición de organizaciones inteligentes, ya que el conocimiento juega un papel transcendental. En los siguientes capítulos se presentan técnicas,

La Organización del Siglo XXI		
Cambios	Situación Actual	Tendencia
De la sociedad de los empleados a una sociedad de redes.	La mayoría de los empleados en países desarrollados trabajan en una organización.	Empleados temporales de un contratista, expertos que proveen un servicio especializado.
De la propiedad individual a las relaciones.	Base de la organización es la propiedad. Tener el mando y control.	Alianzas, Joint ventures, participaciones minoritarias, asociaciones.
La empresa multinacional.	Las subsidiarias se administraban como empresas autónomas o al menos separadas.	Administración propia de la compañía “transnacional”. Estrategia global en cuanto a tecnología y finanzas, productos y mercados, información y personal.
Concepto de Organización.	El propósito de las organizaciones es obtener resultados. La organización es ante todo social. Es la gente. Su objetivo debe ser volver eficientes las aptitudes de las personas.	
Tabla elaborada tomando como fuente a Peter F. Drucker		

AUTOEVALUACION

I. Anote una F si la respuesta es falsa y una V si es verdadera.

1. Un error muy común en la fase de organización consiste en considerar a los procedimientos y las reglas como leyes inmutables.	()
2. El propósito de la organización es simplificar el trabajo, coordinar y optimizar funciones y recursos.	()
3. Existen diez principios que son directrices indispensables de aplicar para establecer una organización de alto rendimiento.	()
4. El principio de la continuidad establece que las unidades o áreas de la empresa siempre deberán mantener equilibrio, armonía y buena comunicación.	()
5. A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad, esto es establecido por el principio de unidad de mando.	()
6. El principio de la continuidad establece que es indispensable ajustar la estructura organizacional a los cambios del ambiente	()
7. El principio de la unidad de mando postula que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.	()
8. El principio de paridad de autoridad y responsabilidad conferida, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.	()
9. La organización es un medio a través del cual se establece la mejor manera de realizar el trabajo.	()
10. La organización efectiva promueve la burocratización, la falta de atención a los clientes, la parálisis de funciones y la lentitud en la toma de decisiones.	()

II. Resuelva los siguientes ejercicios.

1. Mencione la importancia de la organización dentro de la empresa.
2. Elabore un cuadro sinóptico que contenga los principios de organización
3. Ejemplifique cada uno de los principios de organización.

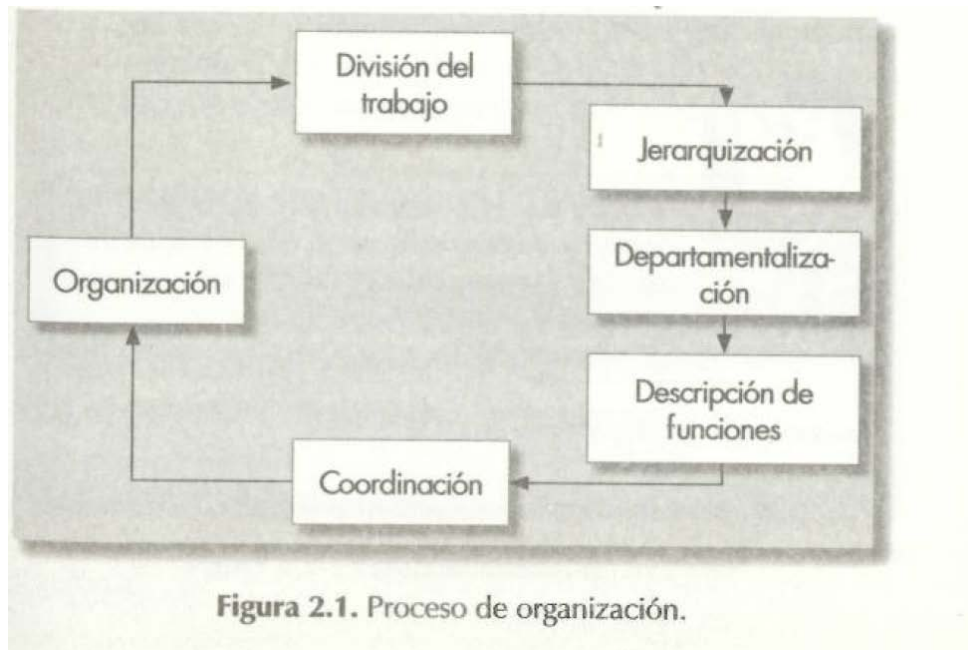
EL PROCESO DE ORGANIZACIÓN

Concepto

El proceso de organización se lleva a cabo a través de las siguientes etapas:

- División del trabajo.
- Jerarquización
- Coordinación

Etapas de la organización:



DIVISION DEL TRABAJO



La división del trabajo consiste en la clasificación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, mediante la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

Para dividir el trabajo es necesario aplicar una secuencia que comprende la departamentalización y la descripción de funciones.

Departamentalización



La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.

A la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud, se le conoce con el nombre de departamentalización.

Secuencia de la departamentalización

Al departamentalizar es conveniente seguir las siguientes etapas:

1. Listar todas las funciones de la empresa.
2. Agrupar aquellas que sean similares.
3. Clasificarlas de acuerdo con su importancia, es decir, establecer un orden jerárquico.
4. Definir actividades para cada una de las áreas o departamentos.
5. Determinar las relaciones de autoridad y responsabilidad entre las funciones, áreas y actividades.
6. Definir líneas de comunicación e interrelación, entre áreas y departamentos.
7. El tamaño y el tipo de organización de un departamento deberán estar de acuerdo con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa así como de las funciones a desempeñar.

Tipo de departamentalización

Dependiendo de las características y requerimientos de cada empresa, es posible utilizar diversos tipos de departamentalización; los más usuales son:

Funcional. Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal. Este es el tipo de organización más usual.



Figura 2.2. Departamentalización funcional.

Por productos. Es recomendable en empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos. La departamentalización se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí.



Geográfica o por territorios. Usualmente se utiliza cuando las áreas de la organización realizan actividades en sectores alejados físicamente, y/o cuando el tramo de operaciones y de personal es muy extenso y está disperso en áreas grandes y diferentes. Se utiliza principalmente en el área de ventas, por ejemplo: organizar la empresa en zonas regionales.



Cientes. Consiste en establecer departamentos cuyo objetivo es servir a los distintos compradores o clientes. Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente en tiendas de autoservicio y departamentales, aunque puede también utilizarse en organizaciones de servicio e industriales.



Por procesos o equipos. Al fabricar un producto, cuando el proceso o el equipo es fundamental en la organización, se crean departamentos enfocados al proceso o equipo, sobre todo si reportan ventajas económicas, de eficiencia y ahorro de tiempo, ya sea por la capacidad del equipo, manejo especial del mismo o porque el proceso así lo requiera. La sección de corte en un departamento y el de maquinas de coser en otro, es un claro ejemplo de la departamentalización por equipos.



La organización de una planta automotriz de acuerdo con cada una de las etapas de su proceso, como: fundición, ensamble, y pintura y pulido, es un ejemplo de la departamentalización por procesos.



Figura 2.7. Departamentalización por procesos.

Secuencia. Se utiliza por lo general en niveles intermedios u operativos. Es conveniente cuando por razones técnicas o económicas, se requiere departamentalización por secuencias alfabéticas, numéricas o de tiempo; así, una empresa que trabaja por turnos sin interrupción, puede establecer secciones que controlen cada uno de los turnos; o, cuando se trata de áreas que manejan una gran cantidad de números y/o letras, por ejemplo un departamento de cobranzas que maneja infinidad de tarjetas de crédito, establece diversas secciones de acuerdo con la numeración de las tarjetas, o bien una institución bancaria, con los apellidos de los cuentahabientes.



Figura 2.8. Departamentalización por secuencia.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Después de haber establecido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, es necesario definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades de trabajo o puestos de los distintos departamentos. Esta es la última etapa de la división del trabajo y consiste en la especificación detallada de las actividades necesarias para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo. La descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades.

JERARQUIZACION

Jerarquía proviene del griego hierarjes (jerarca), que significa superior y principal; en la jerarquía eclesiástica, el término fue empleado, originalmente, para describir el sistema de gobierno de la Iglesia que consta de sacerdotes escalonados en grados.

La jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centro de autoridad y comunicación que con precisión se relacionen entre sí.



Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean.

Cuando se jerarquiza es importante considerar los siguientes lineamientos:

- Los niveles jerárquicos deben ser los mínimos e indispensables.
- Se debe definir claramente el tipo de autoridad (lineal, funcional y/o staff) de cada nivel.

Tipos de estructuras

Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizaciones que se pueden implantar en una empresa, también se les conoce como tipos de organización.

La estructura es la forma de disponer los niveles jerárquicos.

La determinación de la clase de organización o estructura más adecuada, depende de factores tales como el giro, magnitud, características, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción de la empresa. Los tipos de estructuras más comunes son:

Lineal o militar

Se caracteriza porque la autoridad se concentra en una sola persona, que toma todas las decisiones y tienen la responsabilidad básica del mando. El superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe. Se le conoce como organización lineal o militar porque se origino en instituciones militares ya que en la actividad y la responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea.



Figura 2.9. Organización lineal.

En la figura el gerente recibe, del director, la autoridad y responsabilidad suficientes para lograr los objetivos. Cuando el director quiera transmitir una orden a los obreros, tendrá que comunicarla primero al gerente, y conferirle la suficiente autoridad para que este la delegue a los operarios.

Ventajas:

- Rapidez en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Útil en pequeñas empresas.
- La disciplina es fácil de mantener.

Desventajas:

- Es rígida e inflexible.
- La organización depende de hombres clave.
- Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a labores estratégicas.
- Excesiva centralización.

Funcional

La organización funcional es la mas comúnmente usada por ser la mas practica. Se basa en agrupar las funciones de acuerdo a las tareas básicas que se desempeñan en la empresa: mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, producción, sistemas.

Ventajas:

- Promueve la especialización.
- Disminuye la centralización.
- Propicia un mayor control.
- Existe una clara definición de tareas.

Desventaja:

- En empresas demasiado grandes la coordinación se dificulta.

La organización funcional también es conocida como lineo-funcional, es la más usual y se utiliza en todo tipo de empresas, preferentemente en las medianas y grandes.

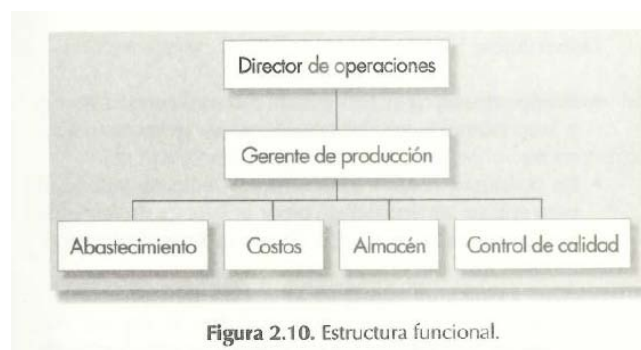


Figura 2.10. Estructura funcional.

Staff

Este tipo de estructura surge por la necesidad de las empresas de contar con ayuda en el manejo de conocimientos por parte de especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea. Es aconsejable en las empresas medianas o grandes.

La organización Staff carece de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones. La autoridad Staff se representa por medio de líneas punteadas, mientras que la autoridad lineal se representa con línea continua.

Por lo general, este tipo de organización no existe por si sola, sino que aparece combinada con otros tipos de estructuras.

Ventajas:

- Apoya en la toma de decisiones mediante conocimientos expertos.
- Promueve la especialización del Staff.

Desventajas:

- Puede originar confusiones en el caso de que los deberes y responsabilidades de asesoría no se delimitan claramente.
- En ocasiones resulta ineficaz por la falta de autoridad para aplicar las decisiones, o por la falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.

Comités

Consiste en asignar funciones o proyectos a un grupo de personas de la empresa que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los asuntos que se les

encomiendan. Los comités generalmente son de carácter temporal y existen en combinación con otros tipos de estructura. Los comités más usuales son:

- Directorio. Integrado por los accionistas o alta dirección de una empresa que se encargan de los asuntos estratégicos.
- Ejecutivo. Es nombrado por el comité directivo, para que ejecute los acuerdos.
- De vigilancia. Personal de confianza que se encarga de supervisar las labores de los empleados de la empresa.
- Consultivo. Está formado por especialistas, que por sus conocimientos o estudios, emiten dictámenes sobre diversos asuntos.

Ventajas:

- Las propuestas son mas objetivas, ya que son el resultado de la integración de varios criterios.
- La responsabilidad se comparte entre todos los que integran el comité.
- Se fundamentan y se analizan los proyectos.
- Se aprovechan los conocimientos expertos.

Desventajas

- Lentitud en las decisiones, ya que en ocasiones los acuerdos tardan en ser deliberados.
- En ocasiones, los gerentes se desligan de su responsabilidad y la signan al comité.

Multidivisional

Este tipo de estructura es propia de grandes empresas en las que por la magnitud de sus operaciones y para lograr una mayor eficiencia, la organización se subdivide en unidades con base en productos, servicios, áreas geográficas o procesos.

Ventajas:

- Los directores se centran en la planeación estratégica más que en la operación del negocio.
- Facilita la evaluación del desempeño de las áreas.
- Mayor productividad en cada una de las divisiones debido a que se asignan especialistas con amplios conocimientos en cada área.



Desventajas:

- En ocasiones sufren conflictos entre las divisiones.
- Complejidad de coordinación si existen demasiadas divisiones.
- Implica más costos.

Holding

Con el crecimiento de las grandes empresas se crean los holdings. En su forma mas amplia una compañía holding es una sociedad que esta constituida por diversas empresas de giros diferentes, con funciones y administración independientes, como por ejemplo Coca – Cola, que adquiere distintos nombres en cada país y esta a su vez integrada por distintas embotelladoras, además en cada región cuenta con empresas independientes. Puede ser también una empresa de la que dependen unidades de negocio autónomas que forman parte de la empresa matriz, pero cada unidad de negocio funciona independientemente, y mantiene los nombres originales de sus empresas, su identidad y sus propias estructuras.

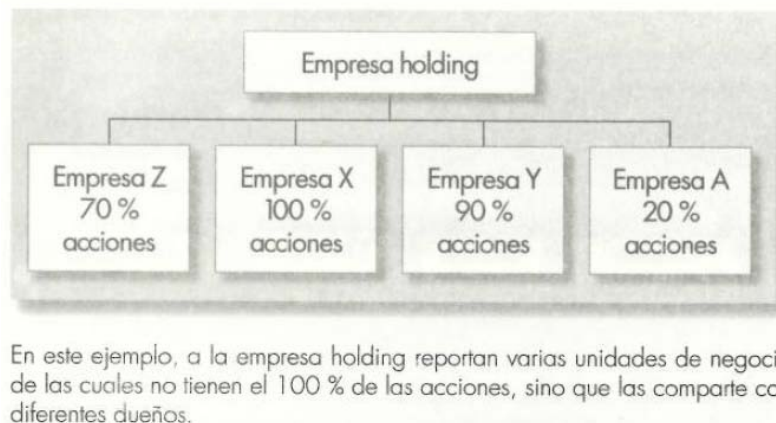


Figura 2.12. Estructura holding.

Ventajas:

- Compensación de pérdidas entre unidades de negocio.
- Diversificación del riesgo.
- Facilita la delegación.
- Se reducen costos de las oficinas centrales.

Desventajas:

- Menor control.
- Descuido de las unidades de negocio por parte de la compañía holding.

Matricial

Esta forma de estructura es propia de grandes empresas, también se conoce como organización de matriz, de parrilla o de proyectos. Es una combinación de distintos tipos de organización. Consiste en combinar la departamentalización por proyecto con la de funciones. De esta manera, existe un gerente funcional a cargo de las labores inherentes al departamento, a la vez que un gerente de proyecto quien es el responsable de los resultados de los objetivos de un proyecto, en el que puede

participar personal de diversos departamentos o áreas, para el caso del proyecto se reportan al gerente de proyecto, pero para sus funciones normales se reportan a los jefes de los departamentos a los que están adscritos. Se distingue de otros tipos de organización, en que se abandona el principio de la unidad de mando a favor del sistema de mando múltiple o de “dos jefes”. El sistema de mando múltiple requiere de una estructura administrativa sólida y de mecanismos especiales de apoyo basados en una modificación a los esquemas tradicionales de estructuras organizacionales.



Figura 2.13. Estructura matricial.

Ventajas:

- Propicia la comunicación interdepartamental. Se comparte información y toma de decisiones conjunta acerca de los problemas y decisiones; sirve en general a toda la empresa.
- Permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra, cuando sea necesario.
- Favorece el intercambio de experiencias entre especialistas para lograr una mejor calidad técnica.
- El contacto directo reemplaza estrategias tradicionales.

Desventajas:

- Puede existir fuga de responsabilidades debido a la dualidad de mando.
- Origina problemas por el poder entre las gerencias involucradas.
- Funciona a través de reuniones lo que supone pérdidas de tiempo.
- El personal suele sentir que su jefe inmediato no aprecia directamente su experiencia y capacidad.
- Origina resistencia al cambio.
- Duplicidad de funciones.
- Conflictos.
- Toma de decisiones lenta.

Transnacionales o globales

El crecimiento y la expansión de las empresas, como resultado de la globalización, ha generado estructuras organizacionales más complejas que varían de acuerdo con el grado de descentralización; las más comunes son:

- Divisiones internacionales. Se mantiene la estructura del país de origen y la división internacional opera de forma similar. Tiene la ventaja de la transferencia de tecnología; y la desventaja de la falta de adaptaciones locales de los productos a la situación del país extranjero.

- Sucursales internacionales. Actúan independientemente de la matriz controla, las áreas funcionales se estructuran regionalmente. Existe mayor descentralización y la empresa matriz controla a través de los sistemas de información.
- Integrada. La empresa se fracciona en divisiones que se dirigen desde una base internacional, se promueve la eficiencia de información y la transferencia de tecnología. Las filiales en distintos países pueden fabricar en un país y ensamblar en otro, aprovechando las ventajas competitivas de costo.

Estructuras mixtas. Se aprovechan las ventajas de las distintas estructuras anteriores: cada empresa nacional funciona independientemente, pero colabora y comparte capacidades con las otras empresas. La empresa central dirige la red global, mantiene la cultura organizacional y los sistemas para que opere eficientemente.

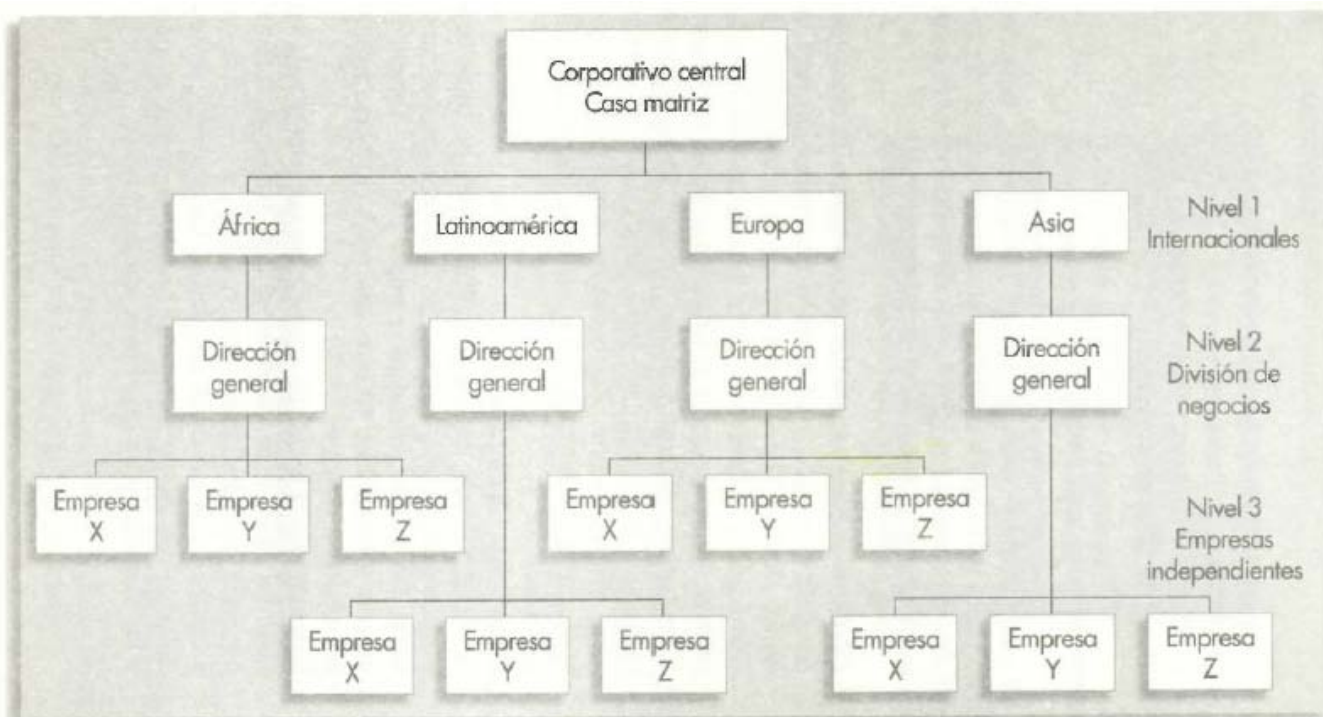


Figura 2.14. Estructura transnacional.

Adhocracia y fragmentación

Con la complejidad de la economía y consecuentemente de las organizaciones existe la tendencia a simplificar cada vez más las estructuras y formas de organización; por lo que en las grandes empresas se ha concluido que la mejor estrategia es la simplificación, crear estructuras planas con pocos niveles y fragmentarlas en un grupo de varias compañías para facilitar su gestión. El concepto Adhocracia se refiere a crear estructuras y procesos que se adapten a las necesidades de cada organización para satisfacer las necesidades de sus clientes y establecer sistemas eficientes de comunicación y operación, eliminando trámites burocráticos y excesivos controles. Las organizaciones del siglo XXI deberán ser ágiles, eficientes, flexibles y competitivas. Son también conocidas como estructuras flexibles porque se diseñan de acuerdo con los requerimientos de la organización y del entorno.

COORDINACION

La coordinación consiste en la sincronización y armonización de los esfuerzos y recursos para realizar eficientemente las funciones.

No basta con que durante la primera etapa del proceso de organización se realice la división del trabajo, es indispensable que esta se complemente con la coordinación, cuyo propósito es lograr la unificación y optimización de esfuerzos y recursos, es decir, que las funciones se desarrollen e interrelacionen con armonía.



Existen distintas formas de coordinación:

- Informal. Se realiza cuando las personas trabajan estrechamente.
- Formal jerárquica. Las actividades se coordinan a través de la supervisión directa y de manuales y sistemas.
- Estandarización. Se efectúa mediante el establecimiento y aplicación de estándares en los sistemas y requisitos que debe reunir el trabajo, el producto y/o el servicio.
- Cultura corporativa. Cuando todo el personal comparte los valores, visión y objetivos de la organización existen mecanismos implícitos de coordinación y de control, ya que el compromiso hacia la organización promueve la coordinación interpersonal.

La estructura organizacional debe propiciar la adecuada sincronización de los recursos que integran la empresa, para cumplir con sus objetivos. Todas las funciones deben apoyarse completamente e integrarse, con el fin de lograr la misión de la empresa. La coordinación propicia que la empresa funcione como un sistema integral en el que todas sus partes actúen oportunamente y eficazmente, sin ningún antagonismo.

Centralización y descentralización

Uno de los aspectos más importantes al organizar es el referente a la centralización: o sea, el grado de control sobre la toma de decisiones, así como la responsabilidad y autoridad que se confiere a la dirección central. La decisión de donde debe residir la responsabilidad y la autoridad depende de varios factores: tamaño y edad de la organización, capacidad y competencias del personal, tipo de actividades a descentralizar, grado y tipo de controles, grado de estandarización de los procesos de trabajo, normas y habilidades.

La centralización es el grado de concentración de autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones, supone mantener la autoridad en los puestos directivos.

De acuerdo con el tipo de estructura, existirá mayor o menor grado de descentralización, por ejemplo, una estructura lineal posee un alto grado de centralización, mientras que en las estructuras matriciales existe un mayor grado de descentralización.

Tanto la centralización como la descentralización poseen ventajas y limitaciones mismas que se enumeren a continuación:

Centralización

Ventajas:

- Facilidad de control
- Facilidad de coordinación.
- Sistemas más simples de control
- Rapidez en la toma de decisiones estratégicas.

Desventajas

- Sobrecarga de trabajo en los niveles directivos.
- Dificultad de comunicación hacia los niveles jerárquicos inferiores.
- No fomenta la iniciativa.
- Lentitud de respuesta a problemas muy específicos.

La centralización es aconsejable para empresas y organizaciones pequeñas; actividades estratégicas; cuando existe dificultad para delegar a personal poco capacitado.

Descentralización

Ventajas:

- Mejora la capacidad de respuesta.
- Fomenta la iniciativa y motivación.
- Permite a los gerentes dedicarse a las actividades estratégicas.
- Desarrolla habilidades del personal.

Desventajas:

- Toma de decisiones lenta.
- Requiere de sistemas de control efectivos.
- En ocasiones se complica la gestión.
- Requiere clara definición de responsabilidades estratégicas y operativas.

La descentralización es aconsejable cuando la complejidad del entorno o el tamaño de la organización requieren delegar funciones, siempre y cuando se cuente con personal capacitado y se establezcan los controles correspondientes.

Algunos criterios importantes a considerar para determinar el grado de centralización en una organización son:

- Tecnología. A mayor complejidad tecnológica existirá una mayor transferencia de poder y responsabilidad hacia quienes manejan la tecnología, o sea, una mayor descentralización en estas actividades mientras que se centralice la toma de decisiones estratégicas.
- Tamaño de la empresa. A mayor tamaño y diversificación, mayor será la necesidad de delegación y fragmentación.

- Sistemas de control. Cuando por la naturaleza de la empresa sea necesario establecer sistemas de control para rendir cuentas, será necesario centralizar la toma de decisiones estratégicas.

El ingrediente primordial en el diseño organizacional es la combinación adecuada de la centralización y la descentralización. Existen actividades que debe ser centralizadas y otras que deben ser delegadas para promover la iniciativa, lo ideal es establecer una dirección central orientada hacia la satisfacción del cliente y los valores, y una máxima autonomía para que el personal pueda innovar, auto dirigirse y auto controlarse; pero esta autonomía debe ser fruto de la disciplina y de la estandarización de proceso. Lo aconsejable es que las actividades estratégicas se centralicen y las actividades en la que existan estándares y código de seguridad se deleguen.

AUTOEVALUACION

I. Anote una F si la respuesta es falsa y una V si es verdadera.

1. El proceso de organización se lleva a cabo a través de las etapas de división del trabajo, centralización, departamentalización, jerarquización y coordinación.	()
2. La división del trabajo implica aplicar una secuencia que comprende la departamentalización, jerarquización y la descripción de funciones.	()
3. A la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud, se le conoce con el nombre de jerarquización.	()
4. La coordinación es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.	()
5. Existen dos tipos de departamentalización: regional y por producto.	()
6. La descripción de funciones es la última etapa de la división del trabajo.	()
7. Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean.	()
8. La estructura es la forma de disponer los niveles jerárquicos.	()
9. Son ventajas del tipo de estructura Staff: rapidez en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas, falta de conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad, utilidad en pequeñas empresas.	()
10. La estructura Multidivisional se caracteriza porque la organización se subdivide en unidades con base en productos, servicios, áreas geográficas o procesos.	()

II. Resuelva los siguientes ejercicios.

1. Explique cada una de las etapas del proceso de organización.
2. Elabore un cuadro sinóptico que contenga cada uno de los elementos que comprende la división del trabajo.
3. Defina y ejemplifique cada uno de los tipos de estructuras.
4. Elabore un cuadro sinóptico con las ventajas y desventajas de los tipos de estructuras.
5. Mencione la importancia de la coordinación en el proceso de organización de las empresas.
6. Explique las ventajas y desventajas de la centralización y la descentralización. Ejemplifique cuando es más aconsejable utilizar cada uno de estos.

TECNICAS DE ORGANIZACIÓN

Las técnicas de organización son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional; son indispensables para garantizar el proceso de organización.

Deben aplicarse de acuerdo a las necesidades de cada empresa. A continuación se describen las principales técnicas de organización.

ORGANIGRAMAS

Los organigramas, conocidos también como gráficos de organización o cartas de organización, son representaciones graficas de la estructura foral de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de esta.

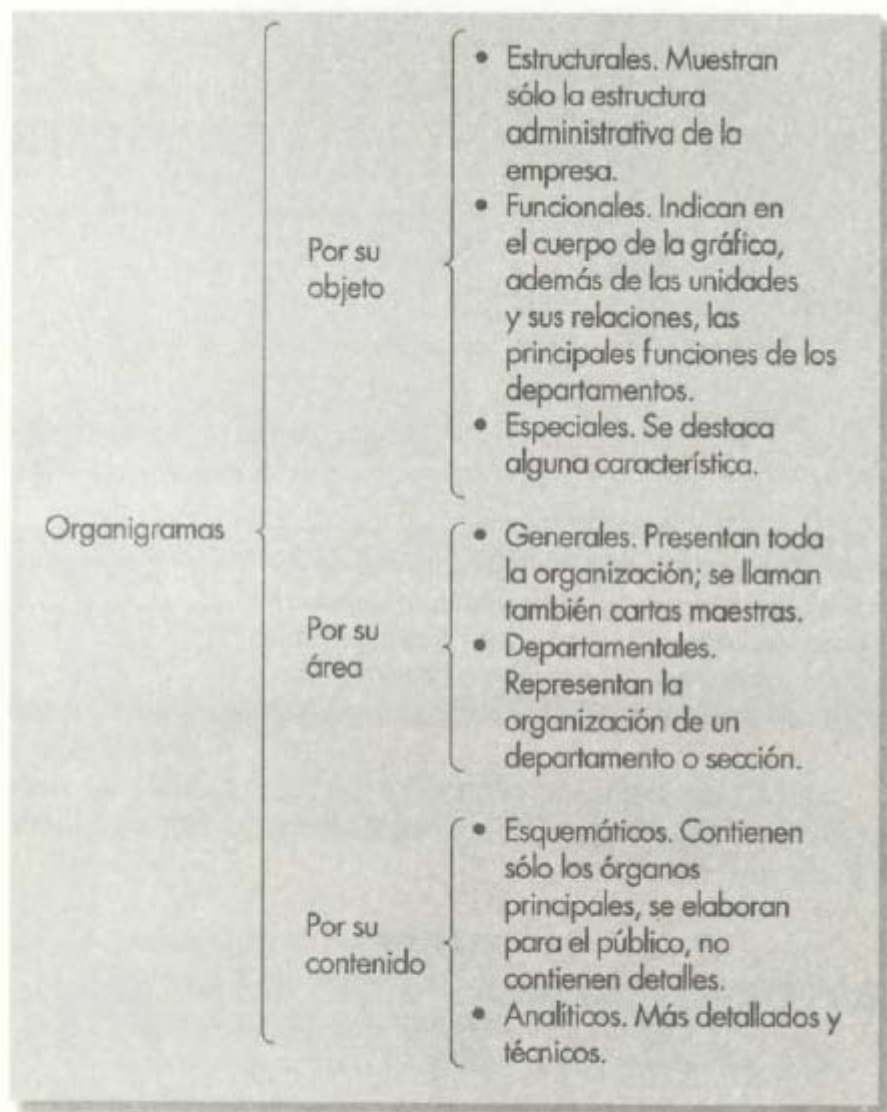


Figura 3.1. Clasificación de los organigramas.

Existen cuatro formas de representar los organigramas:

Vertical. Es la forma más usual, en esta los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo, que es la más común.

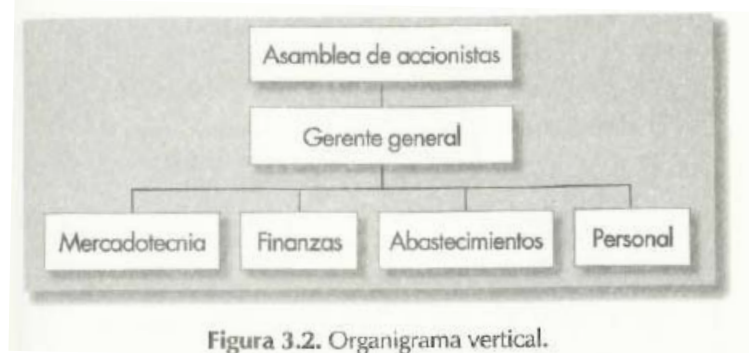


Figura 3.2. Organigrama vertical.

Horizontal. Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha, se utiliza cuando existen múltiples niveles.

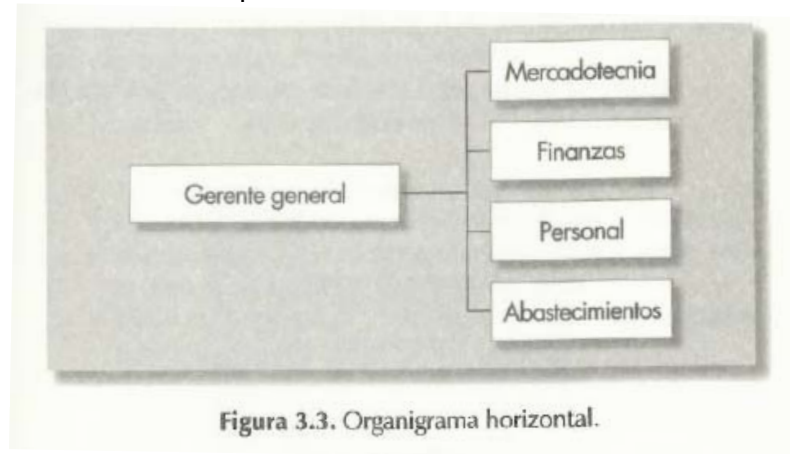


Figura 3.3. Organigrama horizontal.

Circular. Los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia.

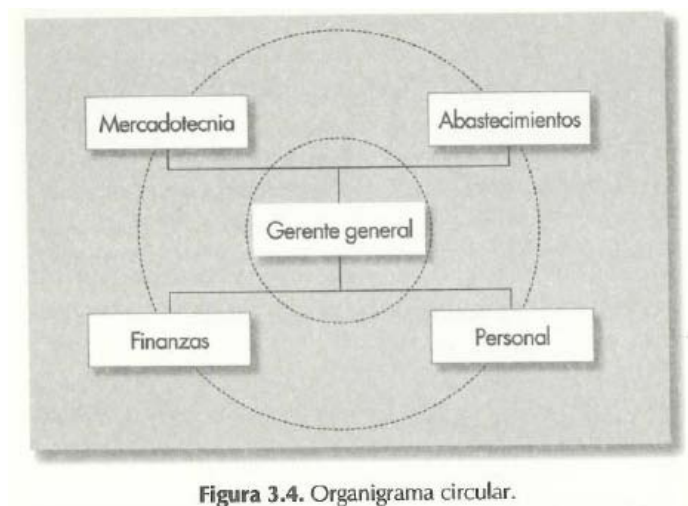


Figura 3.4. Organigrama circular.

Mixto. Se utiliza por razones de espacio, es una mezcla de horizontal y del vertical.

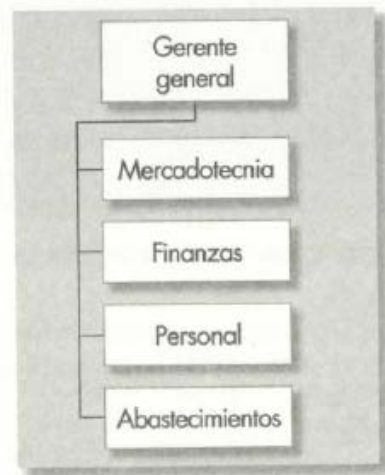


Figura 3.5. Organigrama mixto.

A los organigramas también se les conoce como cartas graficas de organización.

MANUALES

Los manuales, son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la empresa.



Los manuales, de acuerdo con su contenido, pueden ser de: organización, políticas, departamentales, bienvenida, procedimientos, contenido múltiple, técnicas y puesto.

Ventajas:

- Representan las funciones de la empresa
- Delimitan actividades, responsabilidades y funciones.
- Son una fuente de información y de capacitación, pues muestran la organización de la empresa.
- Delimitan autoridad y responsabilidad, evitan duplicidades y fugas de responsabilidad y autoridad.
- Son una base para el mejoramiento e implantación de sistemas.

Formato y contenido de los manuales

Un manual está integrado por las siguientes partes:

- Índice.
- Objetivos. Antecedentes del manual.
- Secciones.
- Cada sección debe llevar la fecha en que se elabore, autorice y quede vigente.
- Nombre de las personas que intervinieron en la elaboración del manual.
- Instrucciones para hacerlo comprensible.
- La redacción debe ser: clara, concisa y ordenada.

Manuales de organizacion

Incluyen las funciones de las áreas más importantes de la organización; su contenido está integrado por:

- Introducción y objetivos del manual.
- Historia de la empresa.
- Misión, visión y filosofía organizacional.
- Objetivos generales.
- Objetivos de cada área.
- Funciones.
- Descripción de áreas o departamentos y puestos.
- Cartas de organización. Organigrama.
- Responsabilidad de los altos niveles.
- Procedimientos.
- Descripción de puestos y actividades.
- Glosario de términos.

Manuales departamentales

Contienen información sobre las áreas específicas o departamentales de la empresa, incluyen:

- Objetivos de la empresa, los del departamento de que se trate, y los de sus secciones básicas.
- Políticas y normas del departamento.
- Carta de organización general y departamental.
- Reglamentación de los aspectos de coordinación interdepartamental.
- Análisis de puestos.
- Descripción de funciones.
- Graficas de proceso y de flujo.
- Descripción de procedimientos.

Ventajas:

- Sirven para describir el funcionamiento de un área o departamento.
- Se emplean para capacitar e instruir acerca del funcionamiento de un área.
- Representan el flujo de trabajo.
- Delimitan funciones, actividades y responsabilidades.
- Son una fuente de consulta y un medio de capacitación.

Manuales interdepartamentales

Son similares en su contenido, a los manuales departamentales, aunque no siempre proporcionan la misma cantidad de información:

- Incluyen a todos los departamentos de la organización.
- Describen los procedimientos y las relaciones que abarcan dichos departamentales.

Manuales de procedimientos

Los manuales de procedimientos sirven para describir las operaciones que se realizan en un área. Son un instrumento para simplificar el trabajo. Los manuales de

procedimientos deben ser sencillos, cortos y amenos, además de que el usuario debe participar en su elaboración para que le sea funcional.

El manual de procedimientos debe incluir: introducción, descripción de los procedimientos y los diagramas de flujo correspondientes.

La efectividad de los manuales de procedimientos se comprueba si los usuarios lo utilizan y si los procedimientos descritos son los que en realidad se llevan a cabo.

DIAGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS O DE FLUJO

Un procedimiento es una serie o sucesión de actividades de carácter repetitivo y rutinario.

También conocidos como FLUJOGRAMAS, los diagramas de flujo son representaciones graficas que muestran la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento.

Un diagrama de flujo es la representación grafica de un procedimiento mediante la utilización de símbolos.

Etapas para elaborar un diagrama de procedimiento:

- Recopilar la información de la fuente, es decir de la persona que realiza el procedimiento mediante un formato que se llama descripción de procedimiento.
- Observar cómo se realiza el procedimiento.
- Verificar con el jefe inmediato o superior que las actividades realmente correspondan al procedimiento.
- Efectuar las correcciones pertinentes y obtener su visto bueno.
- Elaborar el diagrama de procedimientos.
- Obtener sugerencias de las personas a quienes corresponda para modificar el procedimiento actual.
- Analizar el diagrama y la descripción, y aplicar las seis preguntas básicas de la administración: que, como, quien, donde, con quien, para que.
- Considerar costos, recursos y objetivos.
- Eliminar tramites innecesarios, duplicidades, exceso de archivos y formas, demoras, quejas, conflictos, costos excesivos, fugas de responsabilidad.
- Cuantificar volumen de actividades, número de formatos, números de departamentos, equipo, tiempo horas hombre.
- Diseñar una propuesta que contenga: descripción del procedimiento; diagrama de flujo; ventajas y desventajas.

Los diagramas de procedimientos permiten:

- Simplificar el trabajo.
- Combinar o readaptar la secuencia de las operaciones para lograr una mayor simplificación.
- Mejorar alguna operación, combinándola con otra parte del proceso.
- Eliminar demoras, actividades, formatos y operaciones no necesarias.

Existen diversos tipos de diagramas de procedimientos.

- De flujo de operaciones.
- Esquemáticos de flujo.
- De ubicación de equipo.
- De flujo de formas.

Simbología.

En los diagramas de flujo se utiliza distinta simbología, una de las más usuales es la de la ASME (American Society of Mechanical Engineers):

	Operación	Se dice que hay operación cuando algo está siendo creado, cambiado o añadido, es modificar las características de ese algo.
	Inspección	Revisión, verificación o inspección.
	Transporte	Acto de mover de un lugar a otro.
	Espera o demora	Etapas en que algo está en espera de que otra actividad acontezca. También se le llama almacenamiento o archivo temporal.
	Almacenamiento	Cuando se almacena o archiva algo para ser guardado con carácter definitivo.

Otra de las simbologías más usuales es:

	Transporte	Indica el movimiento y orden en que se realizan las operaciones.
	Documento	Forma y documento que genera la acción
	Terminal	Inicio o final de una operación.
	Proceso	Función o actividad.
	Archivo	Archivo o almacenamiento
	Toma de decisiones	Generalmente aparece como pregunta. De este símbolo siempre surgirán dos flechas; una con respuesta afirmativa y otra negativa, porque la decisión genera dos acciones.
	Conector	Conector para unir una parte del diagrama de flujo con otra.

Lineamientos para elaborar diagramas de procedimientos:

1. Los procedimientos se describen en un formato que se llama descripción del procedimiento, con base en el cual se diseña el diagrama de flujo.
2. Tanto la descripción del procedimiento como el diagrama de flujo deben destacar en la parte superior del formato con un encabezado que contenga los datos básicos del procedimiento que son: nombre de la empresa, procedimiento, elaboración, revisión y fecha.
3. La descripción del procedimiento debe contener aparte del encabezado y la unidad responsable, el número de actividad, la descripción del procedimiento y las formas utilizadas, así como una columna para cada uno de los conceptos anteriores.

4. La descripción de procedimiento debe tener una redacción clara, un desglose de funciones en actividades y si se generan documentos; especificar cuándo y a dónde se dirigirán, por ejemplo se emite: factura original y dos copias, el original para el cliente (la copia 1: al archivo del departamento, con sello de recibido del cliente; la copia 2: para archivo general).
5. Una vez elaborada la descripción del procedimiento se procede a elaborar el diagrama de flujo.
6. Los flujogramas se elaboran de izquierda a derecha y se inician en la parte superior de la hoja con el símbolo inicio. Las actividades se unen a través de flechas, en donde se coloca el símbolo y se indica en el centro de la actividad el nombre de la misma. Cuando el documento genera una acción, este se coloca en la parte inferior y se anota el nombre del documento de la forma.
7. Las actividades y los documentos siempre deben tener origen y unirse por medio de flechas o conectarse con otro símbolo, no pueden quedar sueltas.

Empresa X, S. A.		
		Fecha: _____
		Elaboró: _____
Nombre del procedimiento: _____		Aprobó: _____
Departamento de compras	Descripción del procedimiento	Recepción de materiales
Actividad	Descripción	Responsable
1	Recibe mercancía y original y copia de factura.	Almacenista
2	Revisa factura contra mercancía y orden de compras.	Almacenista
3	Verifica que la mercancía reúna las especificaciones estipuladas en la factura y en la orden de compra. • No está correcto. Anota en la factura la causa de devolución, regresa la mercancía al proveedor y anota en orden de compra. • Si está correcto. Pasa a la siguiente actividad.	
4	Coloca mercancía, anota en orden de compra la fecha de recepción de material y registra en kárdex.	Almacenista
5	Compras: recibe y registra	Comprador

8. Cuando una acción genera uno o más documentos, estos se colocan en la parte inferior con sus tantos numerados.
9. Si el documento se archiva, este se conecta con el vector hacia el símbolo correspondiente.
10. Cuando se toma una decisión se utiliza un rombo del que deberán partir dos vectores que conectaran con la actividad que le suceda. Cuando por la longitud del flujograma es necesario utilizar dos flechas que indican acción: sí y no.
11. En la diagramación multicolumnar deberá aparecer el nombre de cada departamento en cada columna, en un renglón al mismo nivel.
12. Los textos para señalar las actividades en los flujogramas deben ser cortos, ya que quien esté interesado en la información adicional puede acudir a la descripción del procedimiento.
13. No deben gratificarse varios procedimientos en un solo flujograma.

CARTA DE DISTRIBUCION DE ACTIVIDADES

A través de esta técnica se analizan las actividades y funciones que se realizan en los puestos que integran un departamento o sección, para simplificar las funciones y mejorar la eficiencia de los grupos de trabajo. Sirve para analizar labores relacionadas hasta de 15 puestos.

Diseño y Formulación

Para elaborar un cuadro de distribución del trabajo es necesario seguir los siguientes pasos:

- Se elabora una lista de los deberes o actividades que se realizan en cada puesto y el número de horas que se dedican a cada una de estas.
- Se complementa la información con la observación y la entrevista y la autorización del jefe inmediato.
- Se hace una lista de las grandes funciones que corresponden a esta área y se vacía en la columna de actividades.

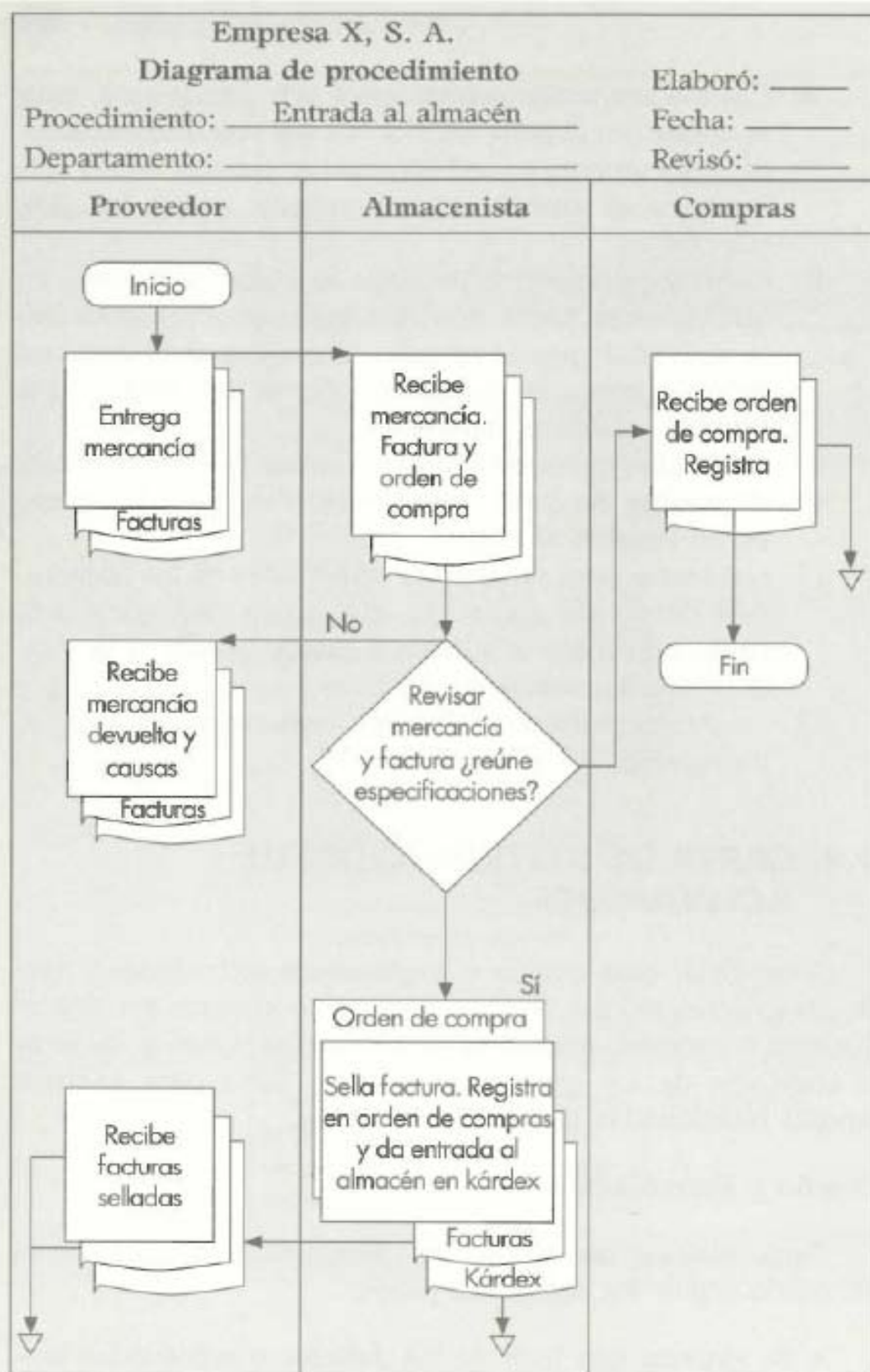


Figura 3.6. Diagrama de flujo.

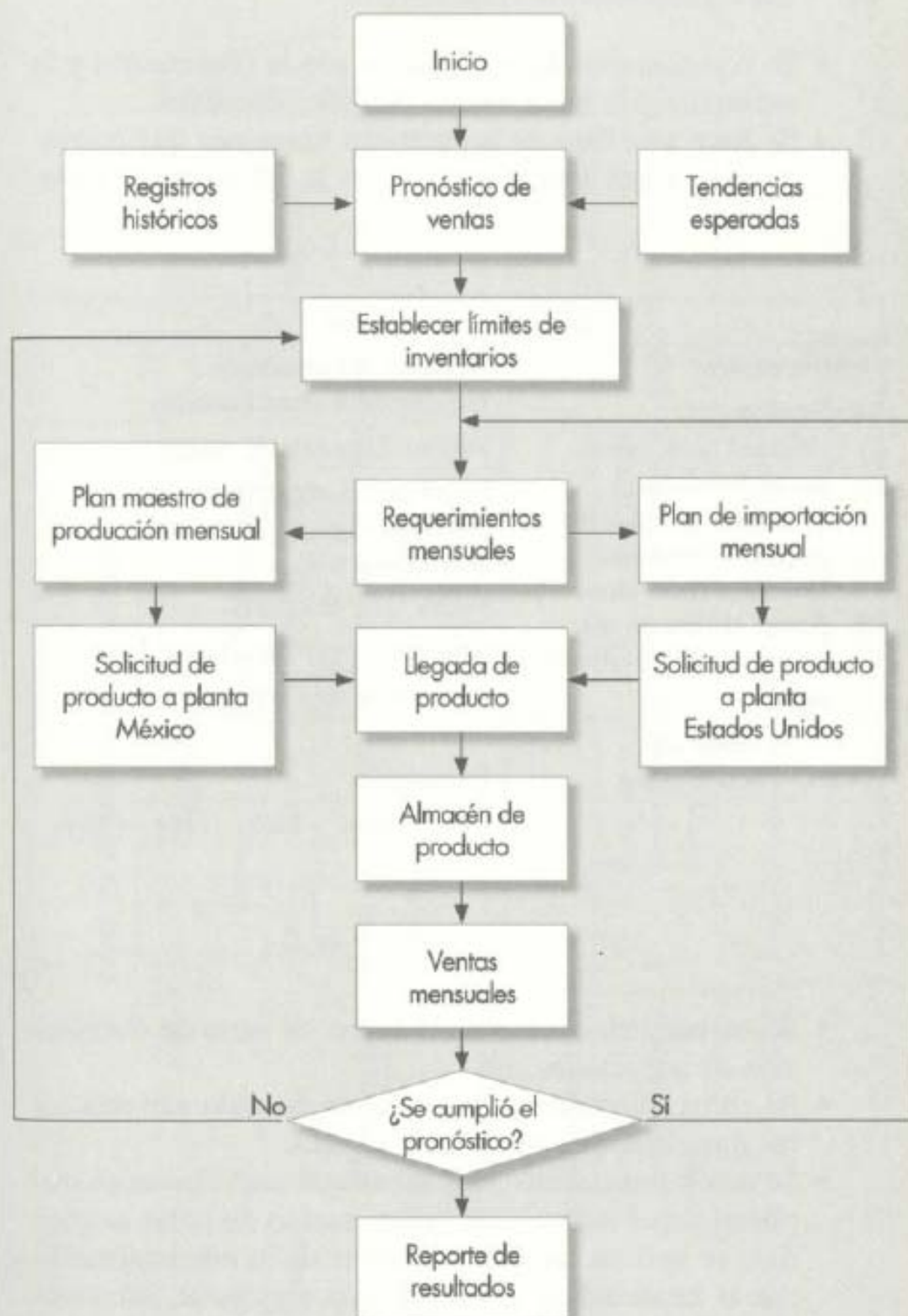


Figura 3.7. Ejemplo de diagrama de flujo propuesto de operaciones de inventarios.

Lista de actividades						
Instrucciones: 1. Escriba con claridad cada tarea, enumerándola. 2. Principie con la tarea de mayor frecuencia. 3. Describa cada tarea. 4. Anote el tiempo que ocupa en desarrollar la tarea.		Nombre del empleado:				
		Lic. Agustín Díaz Córdoba				
		Puesto: Director de ventas				
		Nombre del supervisor: Lic. José Narváez J., Director de Mercadotecnia				
		Fecha: 21 / II / 2005				
		Aprobado por: Lic. Jaime López				
		Supervisor de Organización				
Núm.	Lista de actividades	Frecuencia				
		Día	Sem.	Mes	Año	Otros

- Se vacían dichas listas en la forma de carta de distribución de actividades.
- Se suman verticalmente las horas de cada actividad y las que correspondan a cada puesto.
- Se analiza el cuadro para saber que actividades se duplican y que actividades tienen exceso de horas asignadas; se aplican las seis preguntas de la administración con la finalidad de ver que puede mejorarse, cambiarse, redistribuirse o eliminarse.
- Con los cambios sugeridos se elabora un nuevo cuadro en el que optimizan los tiempos, se eliminan duplicidades y se reasignan actividades.

Carta de distribución del trabajo

Empresa X							
Fecha _____		Departamento de correspondencia _____					
Puesto		Núm. de horas		Núm. de horas		Núm. de horas	
Actividad	Capturista		Jefe		Oficinista		Total
Mecanografía	Captura diversos documentos	7					15
Revisión Corrección	Revisa correspondencia	1	Revisa y corrige	7			3
	Entrega correspondencia urgente	1	Entrega correspondencia corregida	2	Entrega correspondencia	6	6
Total		9		9		6	24

ANALISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos es una técnica en la que se clasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto) y se definen las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña (especificación del puesto).

Los propósitos fundamentales de esta técnica son:

- Mejorar los sistemas de trabajo.
- Delimitar funciones y responsabilidades.
- Evitar fugas de autoridad y responsabilidad.
- Fundamentar programas de capacitación.
- Retribuir adecuadamente al personal. Apoyan la valuación de puestos.
- Servir como base de la selección de personal.

Contenido

El análisis de puestos está integrado por:

1. Identificación del puesto. Determinación técnica del puesto:

Encabezado o identificación:

- Título del puesto,
- Ubicación,
- Jerarquía, etc.

2. Descripción genérica. Definición breve y precisa de las funciones básicas que se realicen en el puesto.
3. Descripción específica. Detalle de las actividades diarias y constantes, y actividades periódicas y esporádicas.
4. Especificación del puesto. Enunciación precisa de los requisitos que debe reunir la persona que desempeña el puesto:
 - Escolaridad y conocimientos.
 - Requisitos físicos, mentales y de personalidad.
 - Esfuerzo.
 - Competencias.
 - Responsabilidad.
 - Condiciones de trabajo y riesgos.
 - Competencias laborales.

SIMPLIFICACION DEL TRABAJO

Los métodos de trabajo pueden ser mejorados por medio de diversas técnicas de organización. Muchas empresas analizan y perfeccionan continuamente los procedimientos y procesos con el fin de mejorar la calidad y eficiencia, reducir los costos y simplificar el trabajo. Esto se puede lograr a través de cursos de capacitación para enseñar a los operarios y supervisores conceptos y principios de técnicas tales como los estudios de tiempos y movimientos, el análisis de flujo de trabajo y diseño de procedimientos, y herramientas de calidad. A continuación se mencionan las principales técnicas de simplificación del trabajo:

- a) Estudio de métodos. Consiste en el registro y examen crítico de la forma de llevar a cabo el trabajo para simplificarlo y optimizar recursos. A través de la ingeniería de métodos se logra una mejor disposición de la planta, del equipo,

maquinaria e instalaciones, se mejora el uso de los materiales, se optimizan recursos y procedimientos, y se mejoran las condiciones de trabajo. Las principales técnicas que se utilizan para efectuar un estudio de métodos son:

- Diagrama de flujo. Representación grafica de todas las operaciones inmersas en un proceso de producción, en una secuencia lógica y ordenada para el logro de los objetivos.
 - Diagrama de proceso de operaciones. Representación grafica del curso de acción que siguen los materiales al entrar al proceso de producción, así como el tiempo requerido para realizar cada uno de los pasos y el lugar de localización de los mismos.
 - Cursogramas. Son diagramas que presentan de manera general o analítica un proceso o procedimiento. Los cursogramas analíticos pueden ser de operario, materiales o maquinaria.
 - Distribución de planta. Es una grafica que sirve para ubicar de manera optima la maquinaria y el equipo, de manera que la secuencia del proceso sea fluida y al mínimo costo.
 - Diagrama bimanual. Es un cursograma en el que se describen las actividades realizadas por cada mano del operario para llevar a cabo el trabajo.
 - Diagrama tridimensional de recorrido. Es una modalidad del diagrama de recorrido, que se emplea cuando es necesario estudiar movimientos en varios pisos de un mismo edificio. Este tipo de diagrama es particularmente útil para estudiar las fábricas de hilados, los molinos y todas las empresas donde hay que subir o bajar material dentro del edificio, en el curso de la elaboración.
 - Diagrama de hilos. Es un plano o modelo a escala en que se sigue y mide con un hilo el trayecto de los trabajadores, de los materiales, del equipo durante una sucesión determinada de hechos. Este viene a ser un diagrama de recorrido especial, que sirve para medir las distancias con ayuda de un hilo. Por eso tiene que estar dibujado exactamente a escala, y no como el diagrama de recorrido común, que puede ser aproximado, siempre y cuando se anoten las distancias que interesan. Este se inicia de la misma forma que todos los demás estudios de métodos, registrando todos los hechos pertinentes a partir de observaciones de primera mano.
- b) Estudios de Tiempos y Movimientos. Análisis de las tareas y actividades básicas, y determinación del tiempo optimo para cumplirlas con el fin de simplificarlas y reducir el tiempo de ejecución.
- c) Ingeniería del valor. Un producto puede ser mejorado y su costo reducido por medio de la ingeniería del valor que consiste en analizar la operación e intentar mejorar la operación tratando de mantener bajos los costos en cada etapa. Para efectuarla, se sugieren los siguientes pasos:
- Dividir el producto en partes y operaciones.
 - Identificar los costos de cada parte y operación.
 - Identificar el valor relativo de la contribución de cada parte final.
 - Encontrar un nuevo enfoque para aquellos elementos que parezcan tener un costo alto y poco valor.

AUTOEVALUACION

- I. Lea cuidadosamente la siguiente descripción y elabore el diagrama de procedimiento correspondiente.

Manual de procedimientos Área emisora: Diseño de procedimiento: Nombre del procedimiento: Área responsable de su ejecución:		Página 1 de: Fecha:
Unidad Administrativa	Núm. de actividad	Descripción de la actividad
Análisis y diseño de procedimientos	1	Recibe solicitud del área interesada.
	2	Define y elabora el alcance del análisis con base en los antecedentes, los objetivos y las restricciones.
	3	Elige y prepara al personal que va a intervenir.
	4	Elabora el proyecto, el cual incluye los objetivos, el programa, las gráficas y los departamentos involucrados.
Área involucrada	5	Manda al responsable del área involucrada el proyecto para su aprobación.

	6	Recibe proyecto. Esta actividad tiene dos opciones: No autoriza proyecto. Pasa a la actividad 4 Sí autoriza proyecto. Pasa a la actividad 7
	7	Realiza una campaña de motivación para todos los involucrados.
	8	Recopila información por medio de cuestionarios, entrevistas y observación directa.
	9	Analiza la información recopilada y elabora un diagnóstico.
	10	De acuerdo con el diagnóstico, identifica el problema y describe las causas de éste.
	11	Diseña soluciones.
	12	Con base en la solución elabora un nuevo procedimiento y manda al responsable del área para su aprobación.
Área involucrada	13	Recibe el nuevo procedimiento. Esta actividad tiene dos opciones: No autoriza. Pasa a la actividad 11 Sí autoriza. Pasa a la actividad 14
Análisis y diseño de procedimientos	14	Elabora programa para implementar el nuevo procedimiento.
	15	Difunde y capacita al personal involucrado en el nuevo procedimiento.
	16	Implanta el nuevo procedimiento.
	17	Verifica resultados.
	18	Evalúa periódicamente.
		Termina procedimiento

II. Conteste las siguientes presuntas:

1. Enumere tres técnicas de estudio del trabajo.
2. Qué diferencia existe entre un diagrama de hilos y un diagrama de flujo?
3. Que debe contener un manual de organización?
4. Para qué sirve el cuadro de distribución de actividades?
5. Cuáles son los elementos que integran el análisis de puestos?

REDISEÑO ORGANIZACIONAL

EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

El proceso de organización no es estático, el entorno actual caracterizado por grandes avances tecnológicos y la globalización de la economía ha originado una feroz competencia que provoca la necesidad de las organizaciones de adaptarse continuamente para sobrevivir y permanecer en el mercado, de tal forma que la única característica permanente del siglo XXI es el cambio.

Las empresas que deseen trabajar con mayores probabilidades de éxito y garantizar su permanencia, deberán considerar el rediseño organizacional, que si en otras épocas era una necesidad propia de la evolución y crecimiento natural de las organizaciones que se efectuaba con cierta periodicidad, en la actualidad resulta indispensable, ya que en ocasiones debe realizar continuamente para ajustarse a las necesidades del entorno por lo que las organizaciones que no se adopten al cambio están destinadas a desaparecer.

Íntimamente relacionado con el diseño organizacional están los estilos y enfoques de gestión que son múltiples y variados. El cambio en las organizaciones comprende no solo las estructuras sino la cultura organizacional.

La cultura organización es el conjunto de valores, símbolos, creencias y tradiciones, así como normas, procesos, estructuras y sistemas que existen en una organización. Es la forma de vivir de una organización.

Por tanto, cuando se diseña una organización habrá que considerar los dos subsistemas que conforman la cultura organizacional: el sistema formal integrado por las estructuras, políticas, sistemas y procesos y el informal que comprende los valores, creencias, símbolos y tradiciones.

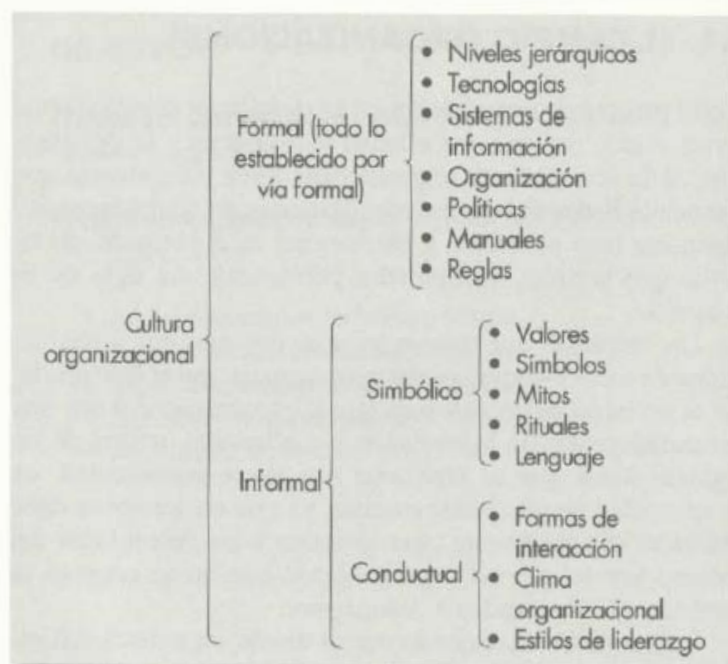


Figura 4.1. Subsistemas que conforman la cultura organizacional.

Todo cambio origina resistencia en el personal, por lo que no es fácil implantarlo. Existen varias metodologías y enfoques para gestionar el cambio en las organizaciones, las mas usuales son:

- **Poder.** Cuando para efectuar los cambios se utilizan mecanismos de autoridad; simplemente se comunica al personal que existe una nueva forma de organización y que deben acatarla. Este enfoque es propio de las organizaciones con liderazgo autocrático, es la forma más tradicional y la que ocasiona más resistencia al cambio y frustración, así como muchas dificultades para aplicarlo.
- **Convencimiento.** Consiste en difundir la información referente al cambio y sensibilizar al personal acerca de la necesidad del mismo. Este estilo de gestión es el más adecuado pero no garantiza la total aceptación del mismo.
- **Educación y participación.** Implica la capacitación y adiestramiento de todos los miembros de la empresa en el nuevo diseño organizacional para involucrarlos en el proceso de cambio.

Lo ideal es utilizar el enfoque de participación, aunque puede ser reforzado con algunas estrategias de autoridad y convencimiento. Usualmente el cambio puede realizarse con la ayuda de agentes externos o consultores, lo que tiene ventaja de que el diseño se fundamenta en conocimientos expertos y en una visión objetiva de la organización; también puede realizarse por aéreas internas con la ventaja de que ya que existe conocimiento de la organización y de que es menos costoso. Existen dos tendencias para diseñar la organización:

- **Tradicional.** En la que los analistas ya sean internos o externos proponen el nuevo diseño y lo implantan sin obtener opinión de los miembros de la organización.

- De procesos. Que consiste en involucrar al personal en el rediseño, con la asesoría de consultores externos.

El enfoque más aconsejable es el de procesos, ya que implica la participación activa tanto de los consultores externos, como de todo el personal, lo que facilita la implantación. Las metodologías más usuales para el rediseño organizacional son: reingeniería de procesos, desarrollo organizacional y reorganización.

REINGENIERIA DE PROCESOS

Concepto

Uno de los enfoques más actuales en relación con la organización de empresas es la reingeniería.

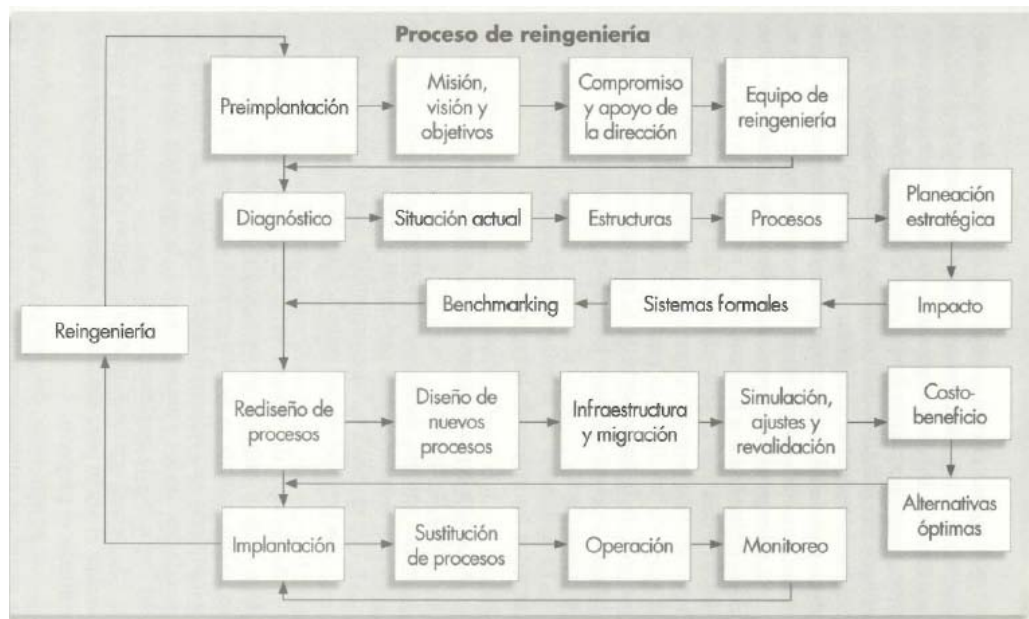
La reingeniería es el rediseño radical de los procesos, con la finalidad de lograr cambios espectaculares en la disminución de costos, recursos y tiempo, para mejorar la calidad de la organización.

La reingeniería es la gran importancia ya que a través de esta se optimizan los procesos apoyados en los sistemas informáticos, es una visión a través de la cual los esfuerzos de la empresa se enfocan hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos.

Las etapas de la reingeniería son: Pre implantación; diagnóstico; rediseño de procesos; implantación.

Pre implantación

Antes de iniciar el proyecto de reingeniería es imprescindible establecer las condiciones para que esta pueda llevarse a cabo. Los requisitos previos al proceso son:



1. Visión, misión y objetivos. El punto de partida del proceso de reingeniería es determinar la visión y la misión de la compañía. Esta etapa es importante para definir las expectativas y establecer hacia donde debe

dirigirse el esfuerzo de la reingeniería y determinar los objetivos de la misma.

La visión establece el rumbo de la empresa, debe ser ambiciosa, pues en un ambiente competitivo es mucho mejor no lograr metas muy elevadas que fijarse objetivos mediocres.

2. Compromiso y apoyo de la dirección. Es frecuente que exista resistencia a la reingeniería, la estrategia para un cambio exitoso inicia con la sensibilización del equipo directivo para lograr su compromiso, ya que todo proceso de cambio requiere el apoyo de los directivos para que estos sensibilicen a todo el personal de la importancia de la reingeniería, además de que deberán proporcionar todos los medios y recursos para que esta se lleve a efecto.

La aplicación de la reingeniería implica la participación de todos los niveles de la organización:

La alta gerencia promueve el cambio que se extiende a toda la empresa.

Los equipos de reingeniería proponen las modificaciones necesarias para mejorar el proceso.

Los empleados, en coordinación con la gerencia, realizan propuestas, así como los cambios en las tareas.

3. Equipo de reingeniería. El proceso de reingeniería debe estar a cargo de un equipo suficientemente capacitado en lo que a técnicas de reingeniería se refiere. El equipo de reingeniería será responsable del diagnóstico, la creación y la simulación de los nuevos procesos, la ejecución del análisis del impacto y la implementación.

Se deberá nombrar un líder directivo del proyecto y aprovechar el inicio para sensibilizar al personal de la empresa y difundir el proyecto.

La primera tarea del equipo es identificar los procesos a modificar estableciendo las prioridades, los objetivos del proyecto y el programa para efectuarlo. El equipo también deberá establecer una infraestructura a fin de administrar el proyecto que se encargue de las siguientes funciones: definición de técnicas y estándares, diseño de reportes y avances, creación de un sistema de información con los documentos necesarios para la reingeniería; definir la logística para manejar la información, identificar las normas para establecer la aprobación administrativa de los modelos y otros documentos, y diseñar los formatos de recopilación de información.

Diagnostico

A través del diagnóstico se determina y analiza la situación actual, los procesos, los sistemas, las estructuras, la planeación, el impacto en el personal y la situación de la empresa en relación con la competencia.

1. Situación actual. El diagnóstico inicia con una descripción básica de la operación de la empresa. Esta descripción establece los parámetros para definir y evaluar el proceso actual.

La descripción de la situación actual se realiza mediante los diagramas de la actividad de negocios y los diagramas de relación. En esta etapa también se analizan los planes estratégicos, planes tácticos, organigramas, reglas, políticas, descripciones de puestos, especificaciones, así como los sistemas de información.

Con el diagrama de actividad del negocio el equipo de reingeniería estará en posibilidad para determinar el alcance del proceso. Para efectuar el diagnóstico será necesario analizar los siguientes factores: estructuras, procesos, planeación, impacto, sistemas informáticos y benchmarking.

2. Estructuras. Implica el análisis de las estructuras vigentes básicamente a través de:
 - Organigramas para identificar la distribución de todas las áreas de negocio y los niveles jerárquicos.
 - Descripción de funciones. Se obtiene a través del análisis de los manuales y procedimientos, y de entrevistas con los empleados. Se se cuenta con la declaración de la misión de la empresa a nivel de departamentos, esta deberá incluirse.
 - Estructura. Se identifican los departamentos involucrados en la reingeniería y el orden en que se revisaran.
 - Declaración de la misión. Se verifica que la misión de los diferentes departamentos se relacione con la misión corporativa.
3. Procesos. Inicia con la identificación de los componentes cada función de negocios, se dedinen las actividades del proceso y se desglosan hasta definir las funciones de negocios, para indicar el flujo de trabajo. Los diagramas de actividad de negocios se utilizan para representar estos procesos.

Una función de negocios es la especificación detallada del flujo de trabajo, las tareas necesarias para realizar la actividad deben definirse en un nivel de detalle; y se agrupan en funciones. Las descripciones del departamento o de la unidad de negocios están relacionadas con estas funciones.

Los diagramas de relación se utilizan para representar las actividades de cada puesto, se representan primero en la secuencia en que se realizan, se incluyen todas las decisiones y se identifican los archivos. A continuación se establece el flujo del proceso y se complementa con el de la información. Esta se relaciona con la arquitectura técnica de informática y con los diagramas que definen la forma en que interactúan los diferentes sistemas.
4. Planeación estratégica. El plan corporativo define el rumbo de la empresa o sea el propósito básico de toda actividad. Si la empres ano tiene un plan estratégico básico de toda actividad. Si la empresa no tiene un plan estratégico, los analistas deben recopilar, por lo menos, una lista de objetivos y definir las estrategias para alcanzarlos. Los objetivos deben integrarse a los proyectos y a las acciones existentes a nivel táctico.

Los manuales de procedimientos brindan información, sin embargo, la fuente más confiable es la persona que hace el trabajo: para elaborar el diagrama de relación debe participar el personal.
5. Impacto en el personal. Cualquier cambio puede afectar al personal por que es importante sensibilizar y fortalecer el compromiso de los recursos humanos, para que comprendan los beneficios de la reingeniería a la vez que se involucren en el proceso.

La reingeniería origina problemas de resistencia en el personal lo que se subsana cuan la reorganización es apropiada e implica reubicación, reasignación del personal, entrenamiento y nuevos servicios de apoyo en comunicaciones y computación.
6. Sistemas informáticos. La reingeniería implica una interrelación con los sistemas de información ya que todos los procesos deben apoyarse en la tecnología informática.

uno de los aspectos técnicos que debe desarrollarse en esta fase es la arquitectura e inventario de la infraestructura informática. El inventario

incluirla el hardware, software, la disposición del equipo y la información técnica de apoyo.

Los diagramas de relación deben indicar con claridad los sistemas, los informes y su capacidad de apoyo para cualquier cambio. Al diseñar un nuevo proceso debe mostrarse y señalar con exactitud las modificaciones necesarias.

7. Benchmarking. El benchmarking consiste en la evaluación de los procesos de la organización mediante su comparación con las mejores prácticas de procesos similares en el ambiente externo e interno.

Esta etapa no se realiza en algunas empresas debido a la dificultad para obtener información, especialmente acerca de la competencia. Sin embargo, es posible aplicar un benchmarking interno para identificar y optimizar las mejores prácticas organizacionales y los "secretos de éxito" de las áreas que se destacan por su eficiencia. A partir de este análisis es posible priorizar los procesos de reingeniería así como definir los objetivos de desempeño.

Rediseño de procesos

Después de efectuar el diagnóstico se inicia el rediseño de procesos.

El rediseño de procesos consiste en la elaboración de un modelo o diagrama a través del cual se propone un nuevo proceso optimizado.

Generalmente los cambios que se general en el rediseño de procesos se orientan a los tres componentes significativos de la operación de la empresa: el personal, la tecnología y el proceso mismo.

1. Diseño de nuevos procesos. En esta etapa se diseñan nuevos procesos que solucionen los problemas detectados en el diagnóstico. Esta etapa puede producir nuevos diseños de la estructura organizacional y, por supuesto, debe apoyarse en los sistemas al modificar las tareas que apoyan el flujo de trabajo. El equipo de cambio es responsable de crear los nuevos diseños del proceso. En todos los casos, los directores de área deben elegir la mejor opción. Se requieren varias acciones para crear un nuevo diseño de proceso. Primero, se revisa el flujo de trabajo, al continuación el proceso se optimiza y, por último, se rediseña el proceso y el flujo de trabajo. Los cambios organizacionales se consideran cuando los flujos de trabajo de los departamentos alcanzan un grado óptimo.

Los diagramas de un proceso nuevo, pueden elaborarse varias veces, ya que se evalúa el impacto sobre otros procesos y se revisa cada decisión y cada tarea para evaluar su importancia y las mejores propuestas. El impacto en el personal debe analizarse en función del volumen de trabajo y de las destrezas. Los nuevos procesos deben orientarse a las metas del proyecto y reflejar los apoyos requeridos por parte de la tecnología y la cultura corporativa.

Las propuestas deben documentarse con la información acerca de quién, qué, cuándo, dónde, cómo y porqué. Es importante que los trabajadores participen en las actividades de rediseño de la tarea para lograr con mayor facilidad la aprobación e implantación de los procesos propuestos.

2. Infraestructura y plan de migración. En esta etapa se define la infraestructura para los nuevos procesos, en su diseño deben participar expertos en capacitación, personal, tecnología de información, marketing, contabilidad y finanzas. Su finalidad es examinar el diseño de los nuevos procesos para determinar las nuevas necesidades para estas áreas.

El plan de migración debe detallar cada actividad necesaria para construir el nuevo entorno organizacional e implantar los nuevos procesos. El plan deberá simularse y probarse para detectar errores u omisiones, esta prueba se realiza por medio de la simulación de cada etapa. Todos los participantes del proyecto deben ser incluidos en esta revisión. Cuando se llega al punto donde no puede identificarse ningún problema, el plan habrá superado la prueba.

Un programa para la implementación de la nueva operación de negocios, puede incluir: cambios en la planta física, nuevos espacios, implementación de una estructura organizacional, implementar el nuevo flujo de trabajo. Cambio de producción en la planta, apoyo informático, comprobación del nuevo proceso, establecimiento de planes de contingencia, capacitación del personal, cambio de las políticas y las reglas, cambios y/o diseño de las descripciones de puestos.

El plan debe incluir disposiciones para enfrentar las posibles contingencias de tal forma que facilite el transcurso de la implantación en forma paralela con la operación actual, además, brindar la capacidad para el proceso de continuar trabajando con el anterior. El comportamiento final es un gran paso y la transferencia total al nuevo proceso ocurrirá solo cuando este funcione y se estable.

3. Simulación, ajustes y validación de los nuevos procesos. Los modelos pueden utilizarse para simular los cambios en el flujo de trabajo, utilizando los datos cuantitativos asociados con las actividades. Estas evaluaciones que se hacen para los procesos propuestos, pueden ser muy exactas, de hecho son suficientes para validar los diseños alternativos de reingeniería.

El análisis inicial se desarrolla en el nivel de proceso, utilizando los BAM y luego en el nivel de función de negocios, empleando los diagramas de relación. Las pruebas adicionales se efectúan para validarlos, y para detectar y evitar:

- Duplicidad y tiempo ociosos en actividades y procesos.
- Cuellos de botella existentes en el trabajo.
- Operaciones ineficaces e ineficientes.
- Subutilización de la capacidad tecnológica.

El propósito de la simulación es seleccionar la mejor alternativa desde la perspectiva del trabajador. Los procesos pueden mejorarse, con los ajustes para diseñar un nuevo proceso que sea aceptado por los empleados involucrados. Es obvio, que este diseño debe someterse a la aprobación del equipo de reingeniería.

En esta etapa se elaboran ajustes a los procesos propuestos para garantizar su efectividad durante la implantación.

4. Análisis de costo-beneficio. Una vez que se han desarrollado uno o mas escenarios de simulación de los nuevos procesos, y que se ha realizado la validación y ajuste; es necesario evaluar el costo beneficio de los mismos.

Para calcular los costos y beneficios deben comprenderse los resultados del proyecto; esto implica una revisión de la propuesta y la definición de las repercusiones y sus costos. Los costos más importantes a considerar son: salarios y gastos generales de mano de obra, costos de los sistemas de información, adaptación de tecnología, cambios en la planta física, cambios de personal y equipo, así como los costos resultantes de interrupción de operaciones y capacitación del personal.

Los beneficios pueden ser: cuantificables o tangibles, como reducción de costos y tiempo; e intangibles que en ocasiones tienen un mayor impacto a largo plazo, como por ejemplo el servicio al cliente.

El objetivo del análisis costo-beneficio es elegir la alternativa optima, un análisis detallado de los costos y beneficios asociado a la implantación y al uso de cada escenario de simulación de la nueva operación, que aporta bases racionales para elegir la alternativa optima.

5. Selección de la alternativa optima. En esta etapa se consideran todos los aspectos anteriormente mencionados con la finalidad de elegir la mejor propuesta para simplificar y enriquecer el trabajo, lo que incide en la lealtad, la moral y el desempeño del personal.

La selección permite el análisis de los diseños alternativos. El líder del proyecto participa en esta decisión junto con los gerentes que aportan una perspectiva diferente y ofrecen una experiencia distinta para evaluar el diseño.

Implantación

Para eliminar la resistencia al cambio el personal deberá involucrarse y trabajar con los equipos de reingeniería, primero para definir la operación actual y después para rediseñarla. Esto implica capacitar al personal en las técnicas y herramientas de reingeniería. La participación a lo largo del proceso influye en la implementación exitosa y a la vez en su desempeño.

En primer lugar deberán aplicarse los aspectos de la implementación del nuevo diseño que tomen más tiempo. Normalmente están relacionados con la tecnología, que involucra la compra de hardware y software, y la adquisición del equipo de comunicaciones y producción.

La implantación y la migración deficientes pueden causar problemas serios a la empresa. El contar con planes de contingencia, reduce los riesgos y minimiza los costos de implantación. Estos deben ser documentos flexibles, para adaptarse a cualquier cambio no previsto. Es obvio que en un proceso tan importante como la reingeniería, solo deben realizarse modificaciones cuando sean absolutamente necesarias.

La empresa puede mejorar las relaciones con su personal durante la implementación de la nueva operación. El programa de reingeniería puede aprovecharse para anunciar ascensos, reubicaciones, cursos y planes de desarrollo.

1. Sustitución de procesos, estructuras y sistemas. Al realizar la implantación, toda la documentación de apoyo debe incluirse con la información básica para los departamentos y los procesos que están involucrados, lo que implica la actualización de algunos documentos y el reemplazo de otros. Los nuevos procesos sustituyen a los antiguos, de esta forma, los modelos del proyecto y la información se convierten en la nueva guía básica. El equipo de reingeniería deberá actualizar los modelos y la información, los procesos conceptuales y a las entidades organizacionales. A través de la implantación de la reingeniería se logra mayor competitividad y la optimización de los procesos y recursos y se obtiene una mayor participación y motivación del personal.
2. Operación. La implantación y operación de los nuevos procesos de negocios es el último paso de la reingeniería. Esta etapa puede ser difícil, ya que si existe la sospecha de un reajuste de personal, la labor se convierte en el más grande desafío que pueda enfrentar un gerente. Por lo que hay que considerar, la importancia de sensibilizar al personal desde las primeras etapas de la reingeniería e involucrarlo en el diagnóstico y mejora de procesos, a la vez que enriquecer los puestos de trabajo. Todo lo anterior complementado con una capacitación continua.
3. Monitoreo. Todos los nuevos procesos deben ser revisados continuamente para verificar su correcta implantación, a la vez que para detectar oportunidades de mejora de calidad, desempeño financiero y aprendizaje organizacional.

Técnicas de reingeniería

Algunas de las técnicas de la reingeniería no son nuevas, son técnicas de organización que han evolucionado; aunque también existen nuevas técnicas:

- Diagrama de flujo: es una de las formas tradicionales para graficar el flujo de trabajo; es una representación grafica de la secuencia de las etapas para realizar una tarea o actividad. El flujo se representa con una línea orientada en el sentido de la flecha.
- Diagrama de árbol. En esta técnica cada decisión se representa como las ramas que salen del tronco de un árbol. Cuando se desciende por una de ellas, se muestran los diferentes componentes o alternativas.
- Diagrama Warnier- Orr. Son cuadros de análisis que muestran de manera específica la estructura jerárquica de las funciones o los sistemas de negocios.
- Diagramas de transición de estado. Muestran los procesos como una red conectada de estados diferentes. Los estados deben definirse para cada estación en un proceso de trabajo; los dos estados más simples son estar activo y esperar.
- Diagramas de jerarquía. Son diagramas de descomposición, similares a los de árbol. Inician un enunciado global de la acción y luego se dividen, factorizan o descomponen en niveles de detalle. La relación es vertical y muestra como las actividades se dividen en componentes.
- Modelos sinápticos. Tratan de imitar la estructura del cerebro humano, representan una visión matricial o de red de la actividad, en donde los procesos se representan como caminos dentro del modelo.
- Modelo de red. Estos modelos inician con un punto único de partida y luego muestran cada etapa sucesiva. El flujo está implícito en la posición de las etapas y las relaciones entre estas se demuestran por su localización.
- Modelos de simulación computarizada. Reproducen el comportamiento de un proceso real. Se utilizan para mostrar los cambios en el comportamiento de un proceso cuando sus variables esenciales se alteran.
- Modelos matemáticos. Soluciones matemáticas que se pueden aplicar en ciertos problemas de negocios. Son modelos en el sentido de que los negocios utilizan sus datos reales para llegar a estas soluciones.
- Modelos de acción de flujo de trabajo. Las interacciones constituyen un factor constante entre los miembros de un grupo; se definen y apoyan por medio de la automatización.
- Diagramas de la actividad de negocios (BAM): los BAM son diagramas de flujo que identifican las actividades que se van a realizar y representan el flujo de trabajo y la relación entre actividades. Los BAM presentan todas las decisiones y ramificaciones que resultan en los caminos seguidos por el flujo. Toda la lógica y las reglas están referenciadas a través de los comentarios que se incluyen. Los predecesores de los BAM son los diagramas de burbuja, de flujo de datos y de flujo de trabajo.
- Diagramas de relación RSD. Los diagramas de relación se utilizan para representar la forma como se realiza un trabajo. Describen la interacción entre la actividad de una persona y los sistemas u operaciones que apoyan esa actividad. Esta interacción se muestra como un flujo que se desplaza desde una acción hacia otra.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Concepto

El Desarrollo Organización (D.O.) surge como una respuesta a las características de continuo cambio de las organizaciones. Sus principales creadores son Warren Bennis

y Richard Beckhard. A continuación se explicaran los fundamentos más importantes del D.O. haciendo la aclaración que en todos los enfoques de cambio mencionados en este capítulo deberán ser estudiados con mayor profundidad para ser aplicados correctamente, de hecho como ya se mencionó se utiliza el apoyo de asesores externos en su implantación. El desarrollo organizacional se basa en los siguientes supuestos:

- Cada época crea la forma de organización más acorde con sus características y necesidades. Debido a los cambios continuos en la economía, es necesario revitalizar y reconstruir las estructuras organizacionales.
- Una de las formas de cambio en las organizaciones consiste en modificar la cultura organizacional.

Las definiciones de desarrollo organizacional de los creadores de este enfoque son:

Una respuesta al cambio, estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de tal forma que estos puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

Warren Bennis

Es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Richard Beckhard

Con base en las anteriores definiciones es posible definir al D.O.:

El desarrollo organizacional es un cambio planeado que implica la aplicación de una estrategia educativa para modificar la cultura organizacional mediante la transformación de los sistemas tradicionales, y la utilización de las disciplinas de comportamiento humano.

Características

El D.O. se distingue de otros enfoques debido a que se caracteriza por:

- a) Es una estrategia educativa para lograr un cambio planeado en la organización.
- b) Los cambios están ligados directamente a alguna de las siguientes necesidades:
 - Crecimiento, destino, identidad y revitalización.
 - Mejoramiento de clima organizacional.
 - Calidad y eficiencia.
- c) Se orienta hacia la administración participativa y el desarrollo de equipos de trabajo.
- d) El desarrollo organizacional se efectúa a través de un agente de cambio que normalmente es un consultor externo e implica una relación de colaboración con todos los miembros de la organización.
- e) Se utilizan una serie de estrategias educativas tales como:
 - Mejoramiento en la competencia interpersonal.
 - Desarrollo de una creciente comprensión entre los grupos de trabajo y entre los miembros de cada uno de estos, a fin de reducir las tensiones.
 - Desarrollo de mejores métodos de "solución de conflictos". En lugar de los métodos tradicionales que se basan en la represión, las

transacciones o en los acuerdos intermedios, se utilizan métodos basados en las ciencias del comportamiento.

La implantación del desarrollo organizacional se basa en la diferenciación entre los sistemas de administración tradicional o sistemas mecánicos y los sistemas orgánicos que utilizan la estrategia del cambio. El desarrollo organizacional sigue la tendencia de los sistemas orgánicos. Según Bennis las características de los sistemas mecánicos en relación con los sistemas orgánicos son:

Sistemas mecánicos	Sistemas orgánicos
Solo se da importancia a lo individual.	Se da importancia a las relaciones dentro de los grupos y de estos con otros.
Relaciones de autoridad obediencia.	Confianza mutua.
Adhesión rígida a la responsabilidad delegada y dividida.	Interdependencia y responsabilidad compartida.
Estricta división del trabajo y supervisión jerárquica.	Pertenencia a muchos grupos, con las consiguientes responsabilidades.
Centralización de la toma de decisiones.	Responsabilidad y control ampliamente compartidos.
Solución de conflictos por medio de la imposición de la autoridad.	Solución de conflictos por medio de la negociación o el proceso de solución de problemas.

Requisitos

La implantación del D.O. en una empresa es un proceso largo y complejo, ya que implica un cambio en los sistemas de administración. Por lo que para implementarlo se requiere:

- Involucrar a todos los miembros de la organización.
- Contemplar los resultados a largo plazo.
- Participación y compromiso de la dirección.
- Preparar estrategias para la resistencia al cambio.
- Actividades de aprendizaje basadas en la experiencia.
- Trabajar principalmente en grupos.
- Implica un trabajo arduo y una considerable inversión en dinero y tiempo.
- Considerar que inicialmente puede ocasionar conflictos, desajustes y desaliento, pero que a mediano y largo plazo incide en la satisfacción de objetivos de grupo e individuales y en el incremento de la productividad.

Las finalidades básicas del desarrollo organizacional son:

- Lograr colaboración y competencia sana entre las áreas.
- Crear condiciones en donde se haga aflorar el conflicto y se maneje.
- Tomar decisiones a partir de las fuentes de información.
- Crear un clima abierto a la solución de problemas.

Etapas

El proceso de desarrollo organizacional se logra a través de las siguientes etapas:

1. Sensibilización. Todo proceso de cambio se general con la concientización del equipo directivo de la necesidad de efectuar mejoras y modificaciones a la organización para afrontar el entorno competitivo. Usualmente en esta primera

etapa el agente de cambio sensibiliza a los directivos en las características, requisitos y etapas del proceso de desarrollo organizacional, así como en sus ventajas y limitaciones con la finalidad de lograr su compromiso, apoyo y participación a lo largo de todo el proyecto.

2. Educación. La educación es una constante durante todo el proceso de desarrollo organizacional, inicia con la capacitación de los miembros del equipo directivo en las principales estrategias educativas con la finalidad de que las apliquen en cada una de las etapas, posteriormente se capacita a todos los niveles de la organización para involucrarlos en las funciones que les correspondan para lograr el cambio. Las estrategias educativas del D.O. son los medios y técnicas que se utilizan para el cambio, estas técnicas son diversas y su aplicación depende de los recursos, características y necesidades de cada organización. La consultoría se realiza de manera simultánea a la etapa de educación, el agente de cambio asesora y entrena al grupo para retroalimentar el proceso y diseñar la estructura y procesos.

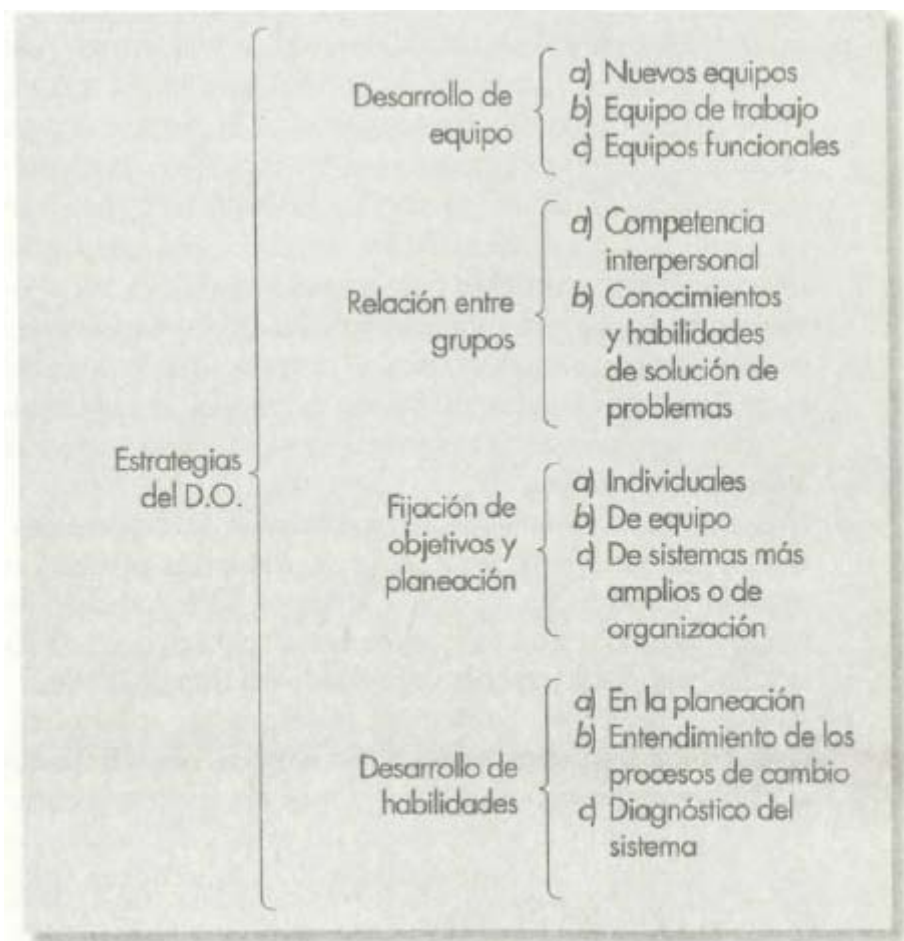


Figura 4.4. Estrategias del Desarrollo Organizacional.

3. DIAGNOSTICO. El agente de cambio junto con el equipo directivo definen, aplicando las estrategias del D.O. la situación actual de la cultura organizacional. El diagnostico abarca dos subsistemas principales: el formal que comprende la estructura organizacional, los procesos y sistemas; y el informal, o sea los valores, tradiciones y mecanismos implícitos.
4. Diseño del modelo estratégico ideal. Una vez definida la situación actual se diseña el modelo estratégico ideal con la finalidad de lograr una mejor situación de la empresa, en esta etapa se determinan los objetivos del programa así

como los cursos de acción necesarios y el tiempo para lograr un cambio planeado en la organización. El modelo parte de los objetivos estratégicos y de la propuesta para dicho nivel, éste es elaborado por los directivos, posteriormente se transfiere a los niveles jerárquicos inmediatos para que a su vez desarrollen los objetivos y estrategias correspondientes, este diseño a su vez se trasmite a los otros niveles hasta abarcar toda la organización. De esta manera se garantiza la participación del personal involucrado en cada área y nivel en la elaboración del modelo a implantar. En esta etapa también se elabora el programa en que se irá aplicando el mismo.

5. Implantación. Consiste en implementar de manera gradual y debidamente priorizada en todos los niveles, el modelo definido en la etapa anterior. Este proceso se facilita debido a que todo el personal participo en el diseño y esta debidamente capacitado en su aplicación.
6. Retroinformación. Durante la implantación y operación del modelo se establecen sistemas de retroalimentación para elaborar los ajustes y mejoras correspondientes. En la figura 4.5 se muestran las etapas del desarrollo organizacional y las estrategias de D.O. que deben utilizarse en cada una de estas.

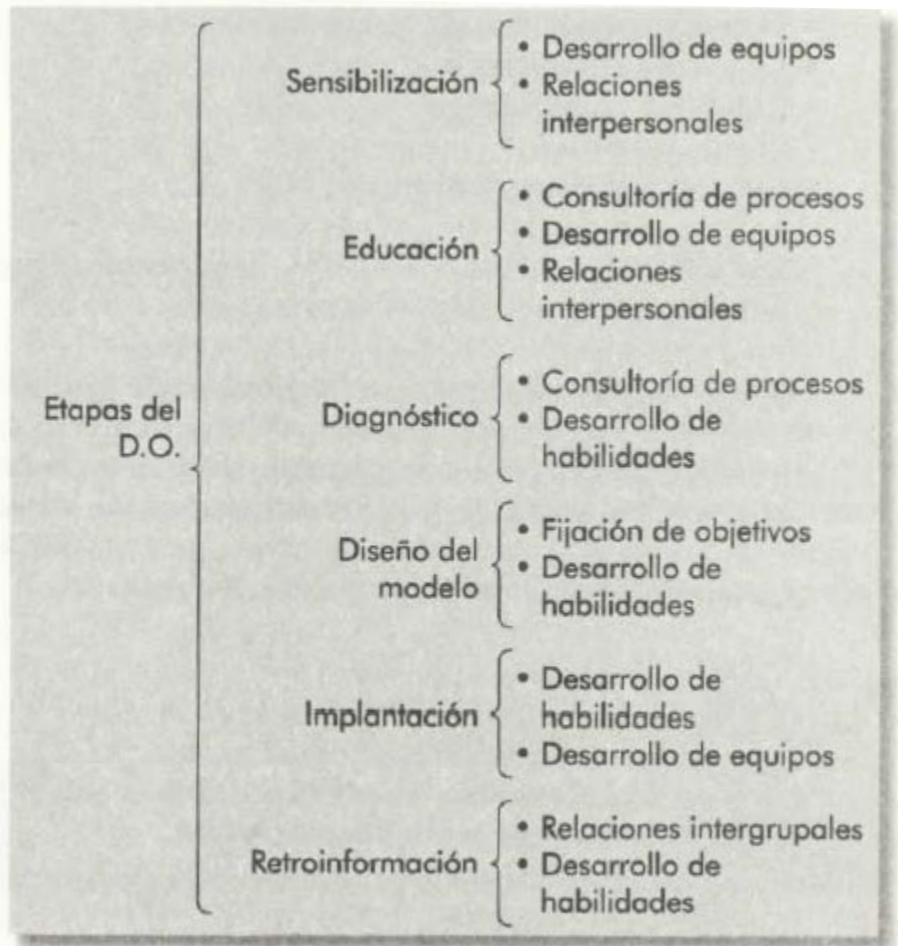


Figura 4.5. Etapas del Desarrollo Organizacional.

REORGANIZACIÓN

Las estructuras, procesos y sistemas son el cimiento a través del cual se llevan a cabo todas las funciones de la empresa. Sin embargo, estos no pueden permanecer estáticos, existen varios factores que originan la necesidad de efectuar adecuaciones y cambios en las organizaciones. Entre las más importantes destacan:

El crecimiento mismo de la organización.

Demandas del mercado.

Cambios tecnológicos.

El entorno global.

Las estrategias corporativas.

La competencia.

Problemas de destino, crecimiento, financieros, de gestión o de relaciones interpersonales.

Los cambios organizaciones pueden variar desde pequeños ajustes hasta cambios radicales, los cuales pueden realizarse en un solo procedimiento o en toda la organización. Lo ideal es diseñar organizaciones flexibles que puedan irse adaptando a las nuevas exigencias. Sin embargo, no todas las empresas tienen esta posibilidad y en ocasiones es necesario efectuar una reorganización.

La reorganización es el proceso de cambio y mejora de la organización actual.

Etapas

Las etapas que deben seguirse para llevar a cabo la reorganización son:

1. Aceptación y compromiso de la dirección. Como en cualquier proyecto el apoyo y convencimiento de la dirección para efectuar la reorganización es básica. Deberá aprobar el programa calendarizado de esta.
2. Sensibilización. Todo cambio origina resistencia y temor en el personal afectado, por lo que será necesario involucrar y convencer al personal de las ventajas de la reorganización.
3. Integración del equipo de reorganización. La reorganización puede efectuarse a través de consultores externos, del área de organización o sistemas y procedimientos o de una manera mixta. En cualquiera de los casos es conveniente involucrar al personal relacionado directamente con el área o procesos a reorganizar. De lo contrario, se corre el riesgo de que exista mayor resistencia al cambio y de que el equipo que propone la reorganización no conozca suficientemente la problemática.
4. Recopilación de información. Consiste en allegarse de todos los datos necesarios para definir y analizar la problemática, las deficiencias y necesidades administrativas. Los instrumentos de recopilación de información son:
 - ✓ Entrevistas, cuestionarios, formatos de técnicas de organización.
 - ✓ Reportes y sistemas, manuales y diagramas. También es conveniente obtener datos como reportes de indicadores, estadísticas, manuales y sistemas que proporcionen información más completa del proceso.
 - ✓ Observación. Muestreo del trabajo y observación de cada etapa del proceso o procedimiento.
5. Análisis y validación de la información. Una vez recopilada la información se procede a analizarla y a elaborar los diagramas de proceso actual, esto es importante debido a que en muchas ocasiones existen diagramas, manuales o sistemas que no se llevan a cabo de la manera en que se presentan. Para validar la información se solicita la aprobación de los empleados o áreas

- involucradas y de los jefes inmediatos superiores. Para el análisis de la información y de los procedimientos se aplican las preguntas básicas de la administración: qué? Quien? Donde? Cómo? Cuando? Para qué?
6. Diagnostico. A partir del análisis de la información se elabora el diagnostico en donde se anotan las fallas detectadas y las propuestas correspondientes,
 7. Propuesta. Se diseña la propuesta, incluyendo los diagramas correspondientes, el programa específico de acción así como el análisis del costo – beneficio. Es importante tomar en cuenta las sugerencias del personal involucrado al elaborar las propuestas y someterlas a consideración de los altos directivos, para su aprobación antes de su implantación para efectuar ajustes necesarios y facilitar su aceptación. En esta etapa es muy importante evaluar el impacto de los posibles cambios en el clima organizacional y la moral del personal. Las estructuras y procesos están íntimamente relacionadas con el trabajo y la satisfacción de los empleados. Al considerar cambios y propuestas tomar en cuenta el aspecto humano es básico, de hecho, la propuesta deberá considerar no solamente reducciones de costos y optimización de recursos sino el enriquecimiento del trabajo y la mejora de la calidad de vida de los empleados.
 8. Implantación. Esta etapa es trascendental, se requiere capacitar al personal en los nuevos procesos, y en ocasiones trabajar en paralelo con los anteriores. La resistencia al cambio y la aceptación de la reorganización será fácil si durante todo el proceso se ha involucrado al personal afectado.
 9. Evaluación y retroalimentación. Un monitoreo constante de resultados para efectuar los ajustes requeridos es importante para lograr con éxito la reorganización y garantizar la implantación.

DIFERENCIAS ENTRE REINGENIERIA Y REORGANIZACION

Existen variadas opiniones acerca de las diferencias entre la reingeniería y la reorganización; en esencia son lo mismo, sin embargo pueden encontrarse algunas diferencias mismas que se muestran en la figura 4.6.

Reingeniería	Reorganización
Rediseño radical de procesos para obtener mejoras espectaculares en calidad y reducción de costos.	Contempla la modificación de estructuras y procesos.
Procesos a la para que los sistemas informáticos	Puede o no apoyarse en sistemas informáticos.
Contempla la totalidad del proceso y se enfoca a varias áreas.	Se enfoca a un área o varias áreas.
Se orienta a la satisfacción de las necesidades del cliente	Se orienta a la productividad y optimización de los procedimientos.
En ocasiones implica la existencia de empleados multifuncionales	En ocasiones promueve la especialización.

Figura 4.6

Lo verdaderamente importante ya sea que se trate de reingeniería o reorganización, es la mejora de la empresa en todos los aspectos: productividad, calidad, eficiencia, satisfacción de los clientes, optimización de recursos, mejora de clima organizacional y simplificación del trabajo.

El trabajo es la actividad en la que el hombre invierte la mayor parte de su vida, por lo que un diseño organizacional adecuado tiene enorme impacto en la eficiencia del trabajo.

Actualmente, las empresas se caracterizan por horarios de trabajos tan absorbentes, que a

pesar de las compensaciones económicas que ofrecen van en detrimento de la calidad de vida del trabajador. Es por ello que el diseño organizacional debe orientarse a incrementar su productividad, pero considerando el desarrollo integral del personal como parte vital del éxito empresarial.

AUTOVALUACION

- I. Anote una F si la respuesta es falsa y V si es verdadera.

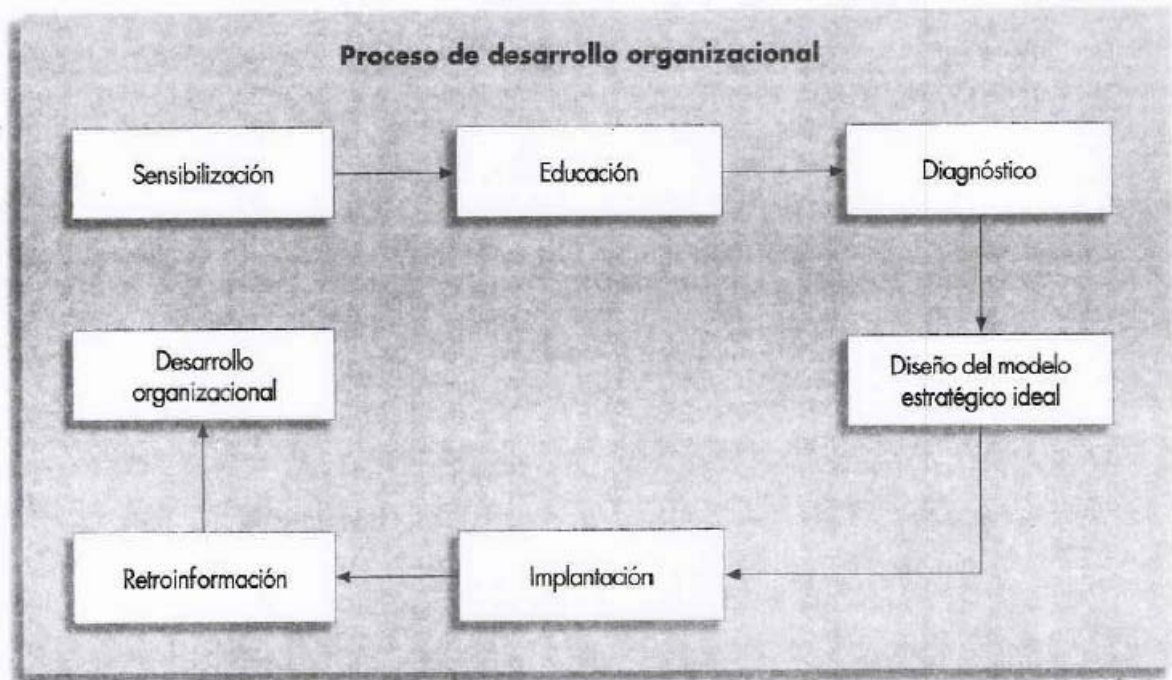


Figura 4.7

1. La reingeniería utiliza técnicas de grupo de T y confrontación.	()
2. Los diagramas de relación se utilizan para representar el flujo de actividades en los puestos.	()
3. A través de la simulación es posible detectar duplicidades y tiempos ociosos.	()
4. El diagrama de árbol, los diagramas de transición de estados y el diagrama Warnier-Orr, se utilizan en el desarrollo organizacional.	()
5. Las etapas de la reingeniería de procesos son: reimplantaciones, diagnostico, diseño del modelo estratégico, implantación y re información.	()
6. Las etapas del desarrollo organizacional son sensibilización, capacitación, diagnostico, diseño del modelo estratégico, implantación y retroinformación.	()
7. El enfoque más adecuado para un cambio es a través del ejercicio de autoridad.	()
8. El desarrollo de habilidades en consultoría de procesos es una de las estrategias del D.O.	()
9. El rediseño organizacional debe realizarse lo menos posible.	()
10. Existen tantas formas de organización como estilos de	()

gestión.	
----------	--

II. Respuesta las siguientes preguntas.

1. Explique la diferencia entre reingeniería y reorganización.
2. Defina el concepto de desarrollo organizacional.
3. Explique en qué consiste el rediseño de procesos.
4. Explique que son los diagramas de actividad de negocios.
5. Explique las características del desarrollo organizacional.

GUIA DE ACCION

1. A continuación se presenta una descripción de un proceso. Elabore una propuesta de mejora, con la siguiente simbología:

Paso	Símbolo	Descripción
Operación		Cualquier paso que se agrega valor al proceso. Hace avanzar en forma directa el proceso.
Transporte		Cualquier acción que desplaza información u objetos, incluyendo personas.
Demora (no programada)		Retraso no programado de materiales, partes o productos. Cualquier tiempo de espera de las personas.
Inspección		Incluye inspecciones de calidad y cantidad, revisiones y autorizaciones.
Almacenaje (demora programada)		Retraso programado de materiales, partes o productos
Retrabajo		Cualquier paso innecesario y repetido de operación.

	Paso	flujo	Min.	Simbología de la grafica					
									
1	Vendedor toma pedido								
2	Capturista mecanografía pedido original con cuatro copias								
3	Supervisor de ventas revisa pedido, sella y envía.								
4	Auxiliar de crédito y cobranza revisa pedido, archiva copia y envía a jefe de crédito								
5	Jefe de crédito revisa pedido, analiza expediente, si es sujeto a crédito, autoriza y archiva, si no reúne requisitos solicita autorización de gerente de								

	crédito y cobranza.								
6	Gerente de crédito y cobranza revisa expediente y lo turna al vendedor, archiva copia.								
7	Vendedor revisa expediente y solicita al cliente fianza o aval. Si el cliente obtiene fianza o aval el vendedor lo turna al Capturista.								

Pasos	Antes		Después	
	Paso	Minutos	Pasos	Minutos
Operación 				
Transporte 				
Demora 				
Inspección 				
Almacenaje 				
Retrabajo 				
Total				

- El diagrama de hilos sirve para elaborar un diagrama de recorrido en planta u oficinas; medir las distancias y observar los pasos para llevar a cabo un proceso con la finalidad de simplificarlo para evitar actividades innecesarias y desorganizadas. Se elabora en una maqueta, con las distancias exactas a escala, utilizando clavos e hilos de distintos colores para observar los recorridos. Elabore un diagrama de hilos de un área de producción y proponga uno mejorado.

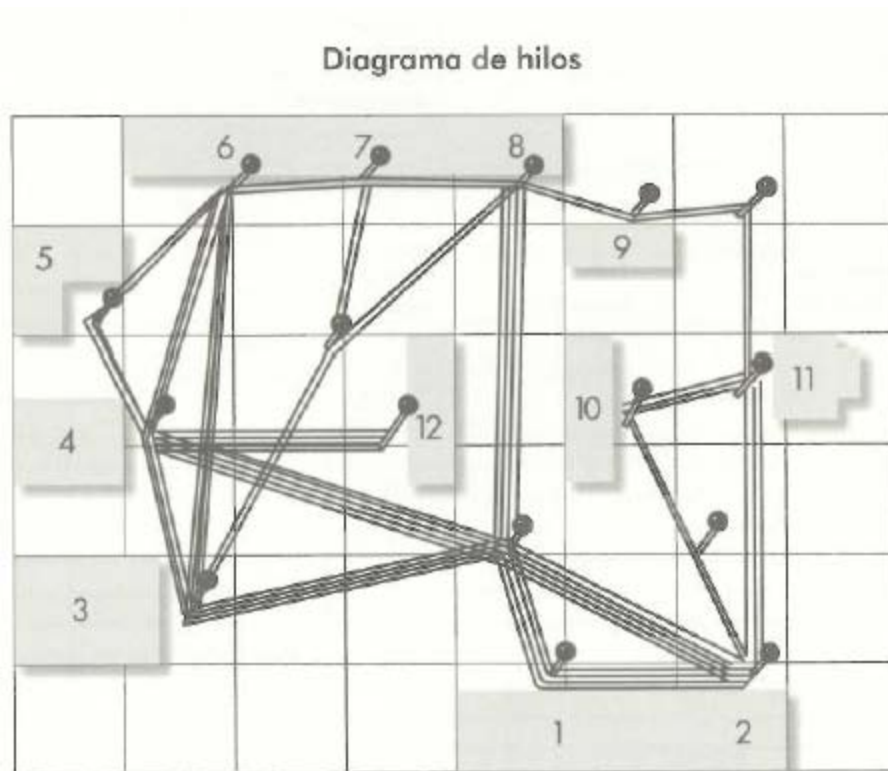


Figura 4. Ejemplo de un diagrama de hilos.

3. El curso grama analítico es un diagrama de flujo más detallado, que sirve para mejorar procedimientos y tiempos. Elabore un curso grama analítico actual y mejorado de un proceso, de acuerdo con el siguiente formato.
4. La figura 6 es un diagrama de actividades múltiples que muestra los tiempos de cuatro trabajadores en su jornada de trabajo. Proponga un diagrama de actividades para optimizar el tiempo.
5. El diagrama de recorrido que se presenta a continuación muestra las etapas para un proceso. Elabore una propuesta mejorada.

Figura 5. Cursograma analítico.

Figura 5. Cursograma analítico.

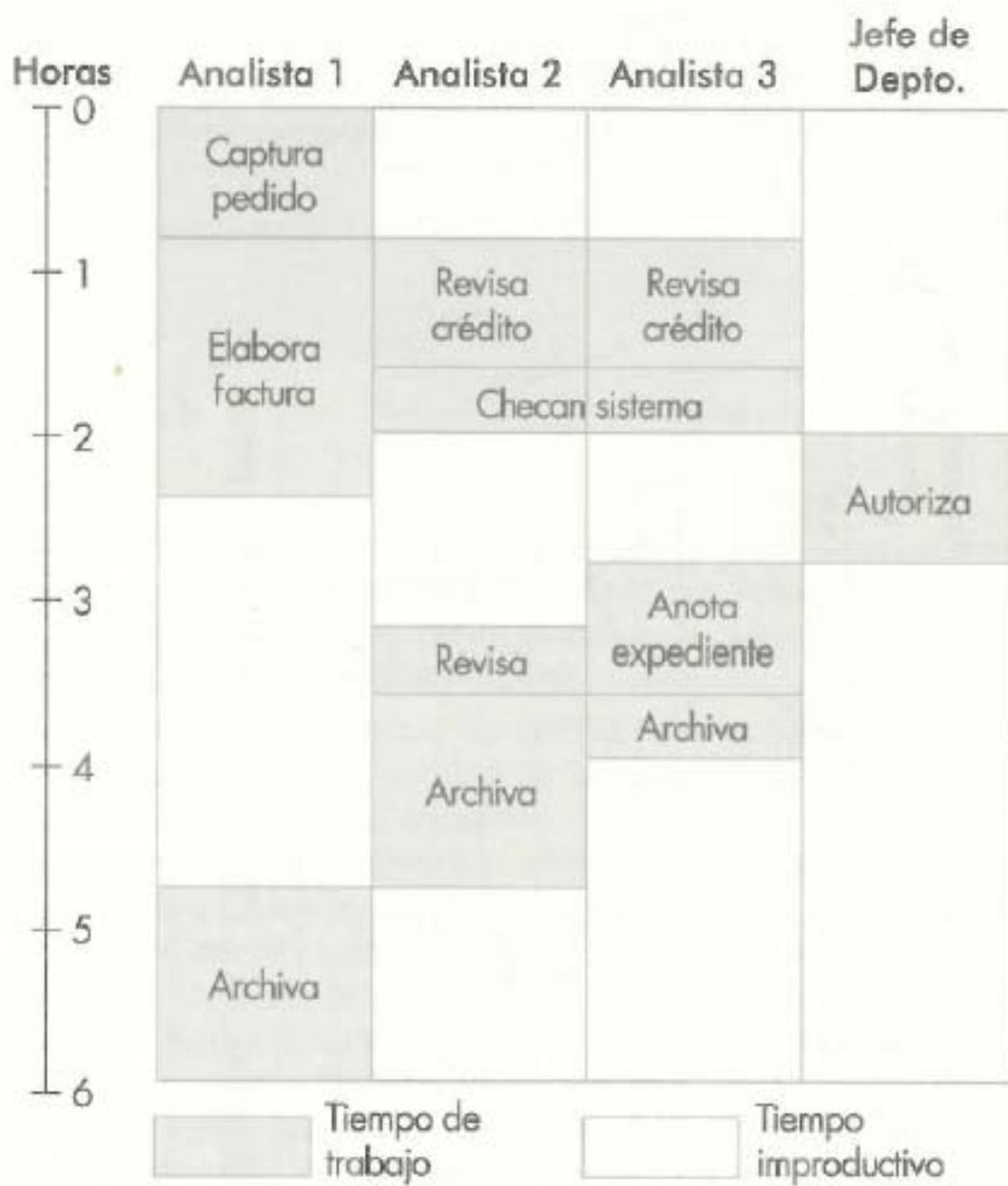


Figura 6. Diagrama de actividades múltiples.

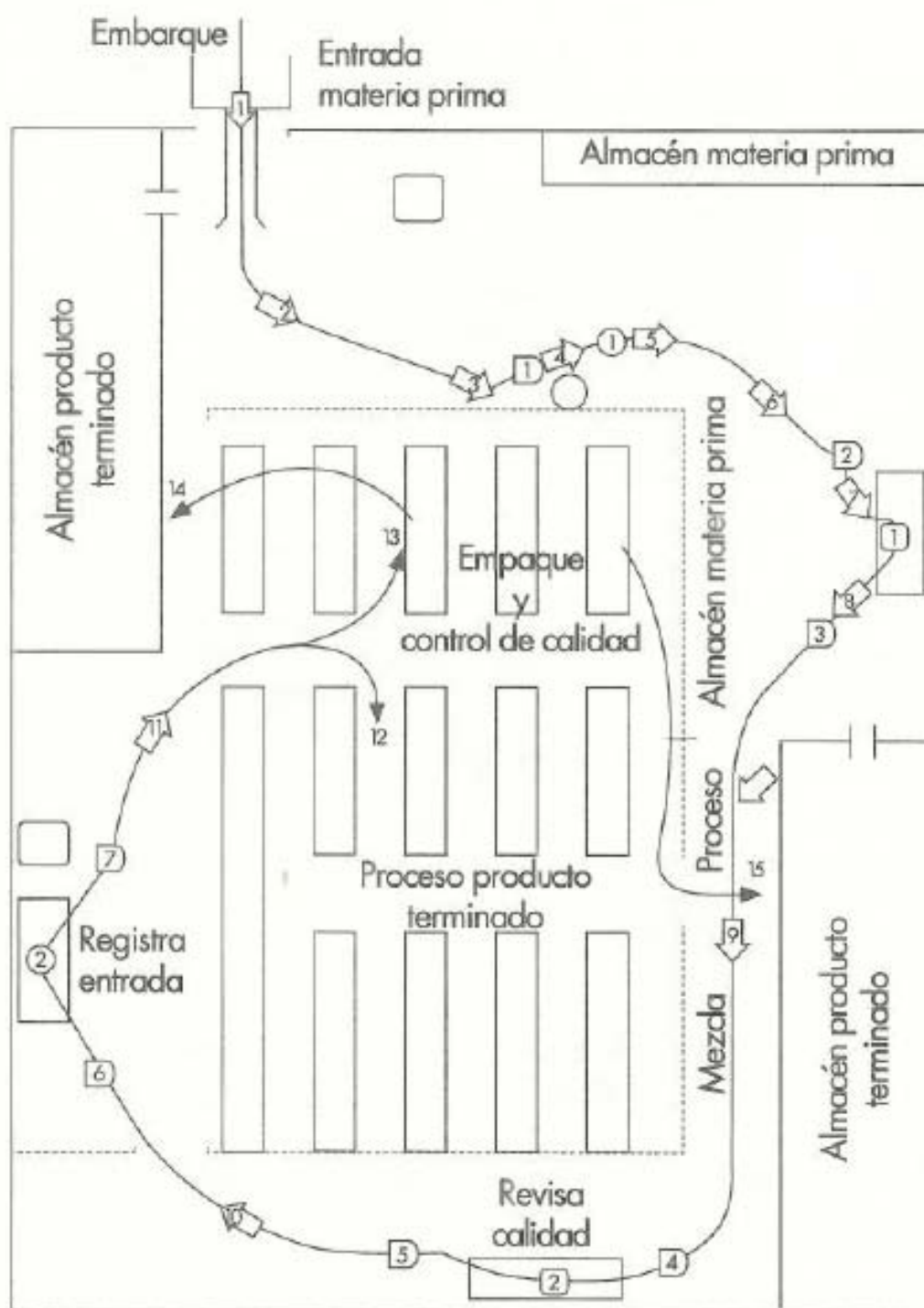


Figura 7. Diagrama de recorrido.