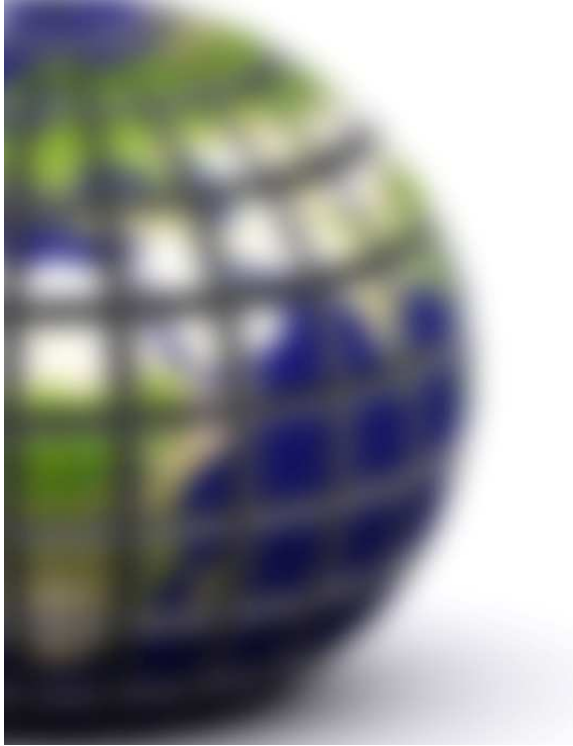


CASO DE ESTUDIO: ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

1. Introducción
2. Reflexión Preliminar
3. Diseño de Procesos
 - 3.1. Reflexión
 - 3.2. Desarrollo Contenido Teórico
 - 3.3. Aplicación
4. Diseño de Puestos
 - 4.1. Reflexión
 - 4.2. Desarrollo Contenido Teórico
 - 4.3. Aplicación
5. Diseño de la Organización
 - 5.1. Reflexión
 - 5.2. Desarrollo Contenido Teórico
 - 5.3. Aplicación
6. Test : Cual es su estilo de diseño organizacional preferido?
7. Autoevaluacion
8. Glosario
9. Conclusiones
10. Bibliografía



EL RETO

SI TOMA LA DECISIÓN DE ACEPTARLO,
ES COMPLEMENTAR SUS CONOCIMIENTOS
SOBRE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL,
CON SU EXPERIENCIA, OTROS ESTUDIOS E INVESTIGACIONES,
ASI COMO CON LA OPINION DE PERSONAS EXPERTAS,
Y DAR RESPUESTA A TODOS LOS INTERROGANTES
QUE PRESENTA EL CASO.

CASO DE ESTUDIO: ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

El éxito no se logra sólo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización.

(J.P. Sergent)

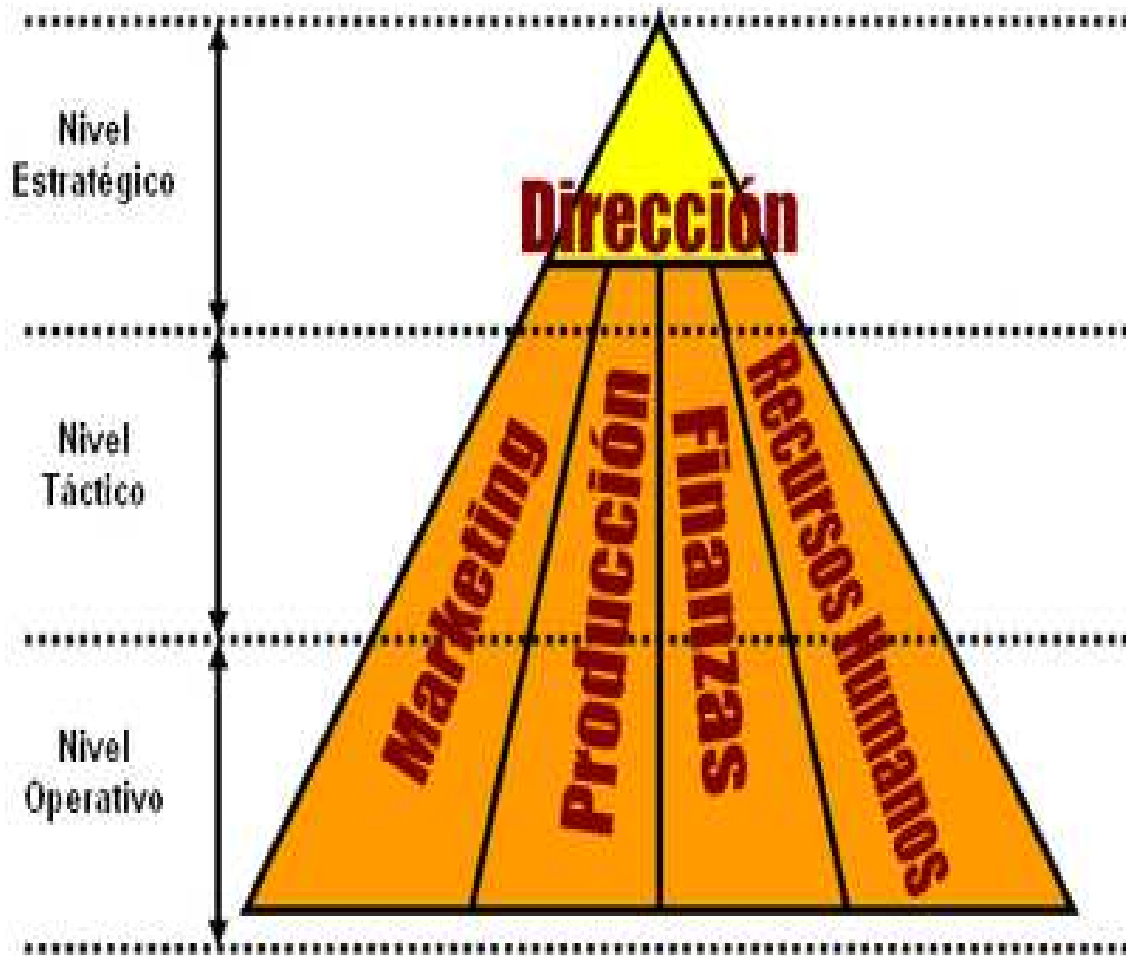
1. INTRODUCCION

Las organizaciones son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.

La organización es disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Se organiza mediante normas o tablas que han sido dispuestas para estos propósitos. Ejemplo: Guía telefónica por el orden alfabético, que es una tabla. Biblioteca clasificada topográficamente según la CDU, que es una tabla, Tráfico de vehículos y personas según una Ordenanza, que sería una norma y Un proceso de producción según una Gráfica de flujo, que es una norma. La organización como sistema social y como estructura de acción es el estructural funcionalismo, que está modelizado ya como la interpretación de un sistema total. Desde un uso empírico, el desarrollo es principalmente empresarial, es el estudio de casos sin llegar normalmente a un planteamiento teórico. Para que se desarrolle una teoría de la organización es preciso que primero establezca sus leyes o al menos principios teóricos y así seguir trabajando sobre ello. Un camino sería clasificar y mostrar diferentes formas de organizaciones que han sido más estudiadas: burocracia como administración, por ejemplo o también elementos que componen la organización y que igualmente han sido ya muy tratados: liderazgo formal e informal, por ejemplo. Así pues, si que está muy desarrollado para los dos ejemplos, como metodología y se llama Investigación Operativa y también lo social como Sociología de la organización. Un nuevo uso está emergiendo en las organizaciones: es la gestión del conocimiento y que nace ya muy organizado.

En la Ecología humana la estructura de la comunidad es una organización de funciones y Hawley desarrolló un esquema de la estructura de los sistemas sociales con cinco axiomas: la interdependencia es necesaria, cada una de las unidades de la población tiene que tener acceso al medio, cada unidad tiende a conservar y expandir su vida al máximo, las limitaciones sobre la capacidad adaptativa de una unidad de población son indeterminadas y toda unidad se encuentra sometida al aspecto temporal.

Típicamente, la organización está en todas partes, lo que dificulta su definición independiente o sin involucrarse en una aplicación particular, la ciencia que estudia la forma de administrar organizaciones es la Administración de Empresas, y es posible esquematizarlo de la siguiente forma:



Tomado de : http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Organizacion_empresarial.png

2. REFLEXION PRELIMINAR

En el rapido mundo de los negocios de hoy, las empresas necesitan gerentes que canalicen las actividades del personal de una empresa con esfuerzos que incluyan la responsabilidad, la autoridad y la delegacion. Las empresas que manejan bien estas labores, probablemente veran un aumento en la velocidad, la productividad y la rentabilidad.

Infortunadamente, los gerentes de nivel medio que tienen la capacidad de navegar en las rapidas aguas del cambio, asociados con los cambios tecnologicos, con clientes mas sofisticados, y con competidores cada vez mas grandes, generalmente son ignorados por los altos ejecutivos, quienes a menudo prefieren gerentes de corte mas tradicional. Esto parece verdad, aunque las consecuencias de llevar los negocios como siempre puede impedir el logro de importantes objetivos de una compania.

La alta gerencia debe aprender a reconocer el cambio eficazde lideres de su empresa. En un estudio sobre cambio de gerentes de nivel medio en organizaciones que van desde Compaq Computer, a la autoridad del transito de New York, el director de la empresa consultora McKinsey & Company, Jon R. Katzenbach llego a la conclusion de que la persona mas buscada en el mercado de trabajo es una nueva generacion de gerentes de mandos medios: una persona centrada, un genio decidido, dispuesto a romper reglas si es necesario para llevar a cabo las responsabilidades delegadas por la alta gerencia.

De acuerdo con Katzenbach, los agentes de cambio tienden a tener entre 25 y 40 anos y pueden ser hombres o mujeres. (En el estudio de McKinsey, una tercera parte de los agentes del cambio identificados eran mujeres). Por regla general, son mas flexibles que los gerentes convencionales y estan mas orientados hacia la gente. Además, poseen estas capacidades:

1. Tienen destrezas tecnicas y la capacidad de desarrollar y usar las relaciones personales con exito.
2. Son excelentes para tomar desiciones y muy disciplinados sobre los resultados de desempeno.
3. Son capaces de transmitir energia a la gente y centrarlos en una agenda, a veces encontrando formas de sacar de la gente mas de lo que se espera.

Sin embargo, los lideres del cambio son raramente vistos por la alta gerencia como personas con alto potencial para liderar la empresa. Katzenbach cito un director ejecutivo que dice: " Son aquellos gorditos graciosos de gafas gruesas que siempre terminan el trabajo " . Porque prevalece esta percepcion? Por una parte, los agentes de cambio, por lo general no vienen de los programas de capacitacion o entrenamiento de las empresas, o de las escuelas de administracion corrientes. Mas bien proceden de campos como la ingenieria, la contabilidad, u obreros de produccion en serie. No se encuentran en empresas mas tradicionales dominadas por figuras fuertes. Son personas que se las arreglan para terminar un trabajo solos, a menudo superando situaciones muy

dificiles. Los mejores han desarrollado destrezas que muchos gerentes convencionales simplemente no tienen.

Uno de los rasgos sobresalientes de los agentes de cambio es la capacidad de mostrar mas de un estilo de liderazgo. Ellos utilizarian lo que funciona en una situacion dada, especialmente si esto les ayuda a lograr mas de la gente. En general, los gerentes quieren mas que subir las cifras financieras. A menudo, la mayor satisfaccion viene de lograr que la gente haga mas de lo que se penso que podian hacer. Por lo tanto, los lideres del cambio suelen medir aquellas costumbres que determinan la reaccion tanto del cliente como del empleado. Ademas, instintivamente buscan a la gente que les puede ayudar en trabajos especializados y son generosos al compartir las recompensas de un logro.

Los agentes lideres de cambio tienen ansias de informacion del mercado. Porque quieren hechos, no esperan a que el sistema se los entregue. En vez de esto, recurren directamente a los clientes y a los competidores. A su vez, utilizan sus hallazgos para motivar a sus empleados, para aumentar su deseo de ganarle a la competencia y aumentar los incentivos (principalmente mejores salarios y mas seguridad laboral).

Finalmente, los lideres de cambio tienden, por naturaleza, a resolver problemas, y estan mas motivados por los resultados de sus soluciones que por el reconocimiento de que estas soluciones puedan traerles. Realmente, les gusta entregar resultados, que la gente de al maximo. Una vez que han cumplido una tarea, quieren comenzar inmediatamente otra. Con el tiempo, desarrollan tanta confianza en su capacidad que se centran en los resultados mas que en la seguridad laboral.

Katzenbach senala que una empresa necesita una buena mezcla de gerentes lideres de cambio que sacuden las cosas, y no gerentes tradicionales que mantienen las cosas bajo control. Para este autor, ambos se necesitan en el entorno global de los negocios de hoy.

PREGUNTAS

1. Explique como los lideres de cambio, descritos por Jon Katzenbach, podrian manejar los problemas de brechas y traslapes de responsabilidad.
2. Describa las funciones que se ajusten al talento de un lider de cambio. En que difieren estas descripciones de las de un gerente tradicional?. Utilice esta comparacion para explicar los hallazgos de Katzenbach de que la gente que se identifico como potenciales lideres de cambio de una empresa no fueron los miembros que se identificaron como lideres de alto potencial.
3. Describa las diferentes fuentes de autoridad que los agentes de cambio usan para motivar su personal. Por ejemplo, los agentes de cambio derivan la autoridad de su cargo y de las relaciones que tienen con su gente. De que otras fuentes depende su autoridad?
4. Como miden la confiabilidad los agentes de cambio? Explique. Es esta practica realista? Como difiere de la norma? Porque es importante para una empresa?.

3. DISEÑO DE PROCESOS

3.1. Reflexión: Asumiendo responsabilidades

Había una vez... cuatro personas llamadas

Todo-EI-Mundo, Alguien, Nadie y Cualquiera.

Cuando había un trabajo importante que hacer,

Todo-EI-Mundo estaba seguro de que **Alguien** lo haría.

Cualquiera lo podía haber hecho, pero **Nadie** lo hizo.

Cuando **Nadie** lo hizo, **Todo-EI-Mundo** se enfadó

porque era trabajo de **Todo-EI-Mundo**.

Todo-EI-Mundo pensó que **Alguien** lo haría,

pero **Nadie** se dio cuenta de que **Nadie** lo haría.

Así que la cosa acabó con que **Todo-EI-Mundo** le echó la culpa a **Alguien** cuando **Nadie** hizo lo que **Cualquiera** podía haber hecho de entrada.

3.2. Desarrollo Contenido Teórico.

Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios) en resultados (otras informaciones, servicios) puede considerarse como un proceso.

Un proceso es toda secuencia de pasos, tareas o actividades, previamente definidas, encaminadas a la obtención de un producto o servicio.

EL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS.

La Dirección debe dotar a la organización de una estructura que permita cumplir con la misión y la visión establecidas. La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones. Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios,...) en resultados (otras informaciones, servicios,...) puede considerarse como un proceso. Los resultados de un proceso han de tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada. La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares.

Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conoce como enfoque basado en procesos.

ISO 9001 pretende fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización. Este tipo de gestión por procesos, cuando se utiliza en el desarrollo, la implementación y la mejora de la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

Actividades primarias

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio posventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- Logística interna: comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- Operaciones (producción): recepción de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- Servicio: de post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener o realizar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

Actividades de apoyo

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas actividades secundarias:

- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: obtención, mejora y gestión de la tecnología.
- Abastecimiento (compras): proceso de compra de los materiales.

Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costes y valor.

El marco de la cadena

La cadena de valor enseguida se puso en el frente del pensamiento de gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos.

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva, concepto introducido también por Michael Porter. Tener una ventaja competitiva es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compete, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo. Rentabilidad significa un margen entre los ingresos y los costos. Cada actividad que realiza la empresa debe generar el mayor posible. De no ser así, debe costar lo menos posible, con el fin de obtener un margen superior al de los rivales. Las Actividades de la cadena de valor son múltiples y además complementarias (relacionadas). El conjunto de actividades de valor que decide realizar una unidad de negocio es a lo que se le llama estrategia competitiva o estrategia del negocio, diferente a las estrategias corporativas o a las estrategias de un área funcional. El concepto de subcontratación, outsourcing o externalización, resulta también de los análisis de la cadena de valor.

El concepto ha sido extendido más allá de las organizaciones individuales. También puede ser aplicado al estudio de la cadena de suministro así como a redes de distribución. La puesta a disposición de un conjunto de productos y servicios al consumidor final moviliza diferentes actores económicos, cada uno de los cuales gestiona su cadena de valor. Las interacciones sincronizadas de esas cadenas de valor locales crean una cadena de valor ampliada que puede llegar a ser global. Capturar el valor generado a lo largo de la cadena es la nueva aproximación que han adoptado muchos estrategias de la gestión. A base de explotar la información que se dirige hacia arriba y hacia abajo dentro de la cadena, las compañías pueden intentar superar los intermediarios creando nuevos modelos de negocio.

3.3.Aplicación.

Visite el WEB SITE y efectue un corto y concreto analisis de sus impresiones sobre el tema.

<http://www.monografias.com/trabajos67/analisis-organizacional-almacenes-exito/analisis-organizacional-almacenes-exito.shtml>

4. DISEÑO DE PUESTOS

4.1. Reflexión: Cómo escoger empleados.

Ponga unos cien ladrillos sin ningún orden particular en un cuarto que además de la puerta sólo tenga una ventana. Luego meta 2 ó 3 candidatos en el cuarto y cierre la puerta. Déjelos solos y regrese 6 horas después y proceda a analizar la situación:

- Si están contando los ladrillos, póngalos en el departamento de contabilidad.
- Si los están recontando, póngalos en auditoría.
- Si han vuelto un lío el lugar con los ladrillos, póngalos en ingeniería.
- Si están acomodando los ladrillos de un modo raro, póngalos en soporte.
- Si se están tirando los ladrillos, póngalos en operaciones.
- Si están durmiendo, póngalos en seguridad.
- Si rompieron los ladrillos en pedacitos, póngalos en sistemas.
- Si están sentados sin hacer nada, póngalos en recursos humanos.
- Si dicen que han probado varias combinaciones, aunque no han movido un solo ladrillo, póngalos en Marketing o ventas.
- Si están mirando por la ventana, póngalos en planificación estratégica.
- Si están conversando y no han movido un solo ladrillo, felicítelos y póngalos en la gerencia.

4.2. Desarrollo Contenido Teórico

Considerando que cada puesto necesita diferentes conocimientos, cualidades y niveles de habilidad, es necesaria una planeación efectiva de recursos humanos que tome en cuenta estos requerimientos para los puestos. Para ello, los directivos de hoy en día debieran invertir más de su tiempo preparando equipos de trabajo responsables del diseño de puestos claves en la empresa.

Muy pocas empresas tienen presente que también el puesto de trabajo requiere diseño y una perfilación viable para la persona que lo detenta. Un diseño del puesto de trabajo erróneo es fuente principal de desmotivación, insatisfacción y baja productividad de los recursos humanos (Malik, 2000).

Es así que Mondy, (1997) señala: “el diseño de puestos consiste en determinar las actividades específicas que se deben desarrollar, los métodos utilizados para desarrollarlas, y cómo se relaciona el puesto con los demás trabajos en la organización”.

Chiavenato, (1999): “el diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para

cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo”.

Como se puede apreciar estas definiciones se relacionan en contenido, pero se hallan algo pobres. A continuación, mencionaremos a otros autores que tratan el tema desde una óptica algo más amplia.

Gómez-Mejía (2000), describe el diseño de puestos como: “proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico”.

Fernández (2001) opina: “el diseño de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo”.

Así mismo, Chiavenato en su libro *Gestión del Talento* agrega: “el diseño de los cargos es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. Incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización”.

Analizando el conjunto de concepciones aquí citadas, sacamos como conclusión que, el *Diseño de Puestos de Trabajo* es un proceso de organización del trabajo que tiene como objetivo estructurar los elementos, deberes y tareas de los puestos de una organización, atendiendo el contenido, requisitos, responsabilidades, condiciones, calificaciones y recompensas de los ocupantes, para lograr que el desempeño de los puestos ocupe un lugar en la oferta de valor que se desea brindar al cliente.

Frecuentemente, se escucha a los empresarios decir que su manual de descripción de puestos no les ha aportado nada. Otros peor aún, que no se necesita el manual de puestos ya que los trabajadores saben con exactitud lo que deben hacer. De cualquier forma, todos concluyen con el mismo resultado, es decir, su manual de descripción de puestos no es importante, ni necesario.

No obstante, como se ha ido describiendo, el acontecer de la vida productiva que presentan y reflejan las empresas en la actualidad, teniendo en consideración los cambios que tanto a nivel macro como en su entorno individual se presentan, nos indica que se presenta un cambio organizacional inevitable, de donde podemos destacar, que para que las empresas logren continuar e incrementar su nivel de ventas, rentabilidad y productividad, que les traería como resultado una consolidación en el mercado y mayor aceptación por sus clientes, es indispensable contar con personal de muy alta calidad y con un elevado grado de compromiso con la empresa; es decir, se debe contar con la persona ideal para cada puesto de trabajo, que cumpla con el perfil y los requerimientos necesarios tal como lo indica el análisis de puestos.

Por lo tanto, el análisis y descripción de puestos de trabajo “es un proceso que consiste en determinar mediante un riguroso estudio los elementos o características inherentes a cada puesto”. (Harper y Lynch, 1992).

Pero el análisis y descripción de puestos como su nombre lo indica, está conformado por dos términos: por un lado, el análisis de puestos y por otro, la descripción de puestos. Algunos autores como Cuesta (2005), fusionan ambos términos; pero la mayoría de la literatura consultada trata los términos por separado para de esta forma definirlos minuciosamente.

Ahora bien, y ¿qué es el análisis de puestos?. Chiavenato (1999), define el análisis de cargos como: “el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañan y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño”.

El análisis de puestos es “conocer todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, así como los requerimientos mínimos para ocupar el mismo, para que sea desempeñado en forma eficaz” (Gama, 1992).

Gomez-Mejía, (2000): “el análisis de puestos es un proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto a los puestos. El análisis de puestos identifica las tareas, los deberes y las responsabilidades de determinado puesto.

El análisis de puestos según Mondy y Noe (1997) es: “el proceso sistemático de determinar las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar puestos en una organización. Es una técnica esencial siempre presente de recursos humanos, que proporcionará datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto”.

El mismo autor, propone desarrollar el análisis de puestos cuando:

- ∅ Se funda una organización y se inicia un programa de análisis de puestos por primera vez.
- ∅ Se crean nuevos puestos.
- ∅ Se modifican de manera significativa los puestos como resultado de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas.

De tal forma, el análisis de puestos sería un proceso de determinación de las funciones o actividades, responsabilidades y deberes, objetivos y condiciones que debe poseer un puesto y el tipo de persona que contenga las cualidades, cualificación, conocimientos, habilidades y capacidades que le permita desempeñarlo adecuadamente.

Ahora bien, todas esas tareas, requisitos, responsabilidades, conocimientos y habilidades son plasmados en documentos básicos y muy útiles para recursos humanos: descripciones y especificaciones de puestos.

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones. (Chiavenato, 1999)

Mondy y Noe, (1997): “la descripción de puestos es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto”.

Chiavenato, (1999) añade: “La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende”.

Mondy y Noe, (1997): “La especificación del puesto es un documento que contiene las capacidades mínimas aceptables que debe tener una persona a fin de desempeñar un puesto específico. Los aspectos que se suelen incluir en este documento son los requerimientos educacionales, la experiencia, los rasgos de la personalidad y las habilidades físicas.

En general, la descripción del cargo presenta el contenido de éste de manera impersonal, y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc. Es preciso señalar que en la descripción de puestos debe plasmarse no lo que se hace; ya que lo que se esté haciendo puede que sea erróneo y requiera una revisión; por eso, la descripción del puesto debe estar enfocada al puesto ideal y no a lo que realiza el ocupante.

4.3. Aplicación

Visite el WEB SITE y efectue un corto y concreto análisis de sus impresiones sobre el tema.

<http://www.monografias.com/trabajos-pdf/organizacion-empresa-acueducto-alcantarillado-villavicencio/organizacion-empresa-acueducto-alcantarillado-villavicencio.shtml>

5. DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

5.1. Reflexión: Perfil de una empresa

"SALARIO COMPETITIVO": la empresa se mantiene competitiva porque pagamos salarios más bajos que nuestros competidores.

"UNASE A NUESTRA EMPRESA DE GRAN CRECIMIENTO": no tenemos tiempo de entrenarle; ni siquiera tendremos tiempo de presentarle a sus compañeros.

"UNASE A UNA EMPRESA LIDER": salimos en una importante revista hace unos años, pero no hemos hecho nada nuevo desde entonces.

"POSICIONES DISPONIBLES YA": el último que ocupó el cargo avisó su retiro hace un mes; apenas hoy colocamos el anuncio.

"BUSCAMOS EMPRENEDORES ALTAMENTE MOTIVADOS": es un trabajo de ventas, no le daremos lista de clientes potenciales, no hay salario base y su primer cheque de comisiones sale 30 días después.

"JOVENES AUTO-MOTIVADOS": los gerentes no contestarán sus preguntas.

"GENTE ENTUSIASTA, DIVERTIDA, MUY TRABAJADORA": ...que todavía viven con sus padres y no les importe ganar un salario de pasante.

"ATMOSFERA DE TRABAJO CASUAL": no pagamos suficiente como para que se compre ropa elegante.

"AMBIENTE COMPETITIVO": tenemos una alta rotación de personal.

"DISPUESTO A TRABAJAR BAJO PRESION": desde el primer día, ya usted tendrá un retraso de 6 meses.

"PUEDE REQUERIR ALGUNAS HORAS EXTRAS": algunas horas cada noche, algunas horas cada fin de semana.

"HORAS DE TRABAJO FLEXIBLE": trabaje 60 horas, le pagamos por 25.

"MULTIPLES RESPONSABILIDADES": cualquiera en la oficina le dará órdenes.

"VALORAMOS A NUESTROS EMPLEADOS": al menos a aquellos que sobrevivieron a la última ola de despidos.

"ORIENTADO AL DETALLE": no tenemos control de calidad.

"ENFOCADO EN SU CARRERA": si es mujer, no puede tener hijos.

"APLICAR EN PERSONA": si es mayor, gordo o feo, le diremos que ya

llenamos la vacante.

"AMPLIA y VARIADA EXPERIENCIA": usted hará el trabajo que antes hacían 3 personas.

"HABILIDADES DE COMUNICACION": los gerentes le comunican, usted escucha, se las arregla para entender lo que quieren, y lo hace.

"HABILIDAD PARA MANEJAR UNA GRAN CARGA DE TRABAJO": si te quejas, te vas.

5.2. Desarrollo Contenido Teórico

El diseño organizacional es importante para el desarrollo de las funciones de una empresa.

Se plantean diferentes configuraciones naturales, siendo cada una de ellas una combinación de ciertos elementos estructurales y situacionales, que son como piezas de un rompecabezas . Tratar de combinar elementos de diferentes combinaciones no produce buenos resultados.

No se debe suponer que todas las organizaciones son iguales, es decir, un conjunto de componentes que se pueden quitar o agregar a voluntad.

La organización efectiva es aquella que logra coherencia entre suscomponentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros.

Se plantean cinco componentes básicos:

- 1) Cúspide estratégica o administración superior: es la persona que tuvo la idea que dio origen a la organización.
- 2) Centro operativo: que esta compuesto por las personas que realizan los trabajos medulares o básicos de la organización.
- 3) Línea Media: administradores intermedios entre el ejecutivo superior y los operarios.
- 4) Estructura técnica: son los analistas que diseñan sistemas referidos al planteamiento formal y al control del trabajo.
- 5) Personal de apoyo: proporcionan servicios indirectos al resto de la organización.

No todas las organizaciones requieren de los 5 componentes.

El propósito fundamental de la estructura es coordinar el trabajo que se ha dividido.

Cada organización experimenta 5 tendencias que subyacen a cada configuración:

- 1) tendencia a la centralización por parte del ejecutivo superior
- 2) presión de la estructura técnica a la formalización
- 3) presión del personal operativo a profesionalizar

- 4) presión de los administradores de línea media a dividirse en pequeños grupos
- 5) presión del personal de apoyo a la colaboración.

Donde una tendencia domine, junto a las condiciones favorables, la organización se inclinara por alguna configuración.

Elementos de las Configuraciones.

Elementos estructurales:

- Especialización del trabajo: numero de tareas de un determinado trabajo y control del trabajador sobre ellas.
- Formalización del comportamiento: grado de estandarización de los procesos de trabajo.
- Entrenamiento y educación: uso formal de programas de entrenamiento para establecer y estandarizar habilidades, conocimientos y normas.
- Agrupamiento de unidades o Departamentalización: criterios de agrupamiento de cargos en unidades.
- Tamaño de la unidad: numero de posiciones contenidas en una unidad. También es equivalente hablar de ámbito de control.
- Sistemas de planificación y control: usados para estandarizar productos.
- Mecanismos de integración: usados para coordinar intra e Inter. unidades. Roles de enlace, grupos de tarea, comités interdepartamentales, roles de vinculo directivo.
- Diferenciación vertical: grado en que la toma de decisiones es delegada a administradores bajo la línea media.
 - a) Centralización vertical y horizontal (concentración en la cúspide)
 - b) Descentralización horizontal limitada (cúspide comparte autoridad con la estructura técnica)
 - c) Descentralización vertical limitada (administradores de las unidades de producto se les delega la autoridad)
 - d) Descentralización vertical y horizontal (concentrada en el centro operativo)
 - e) Descentralización vertical y horizontal selectiva (poder esta disperso a trabes de la organización)

Elementos Situacionales:

- Edad y tamaño de la organización
- Sistema tecnológico de la organización:
- Medio ambiente
- Poder

5.3. Aplicación

Visite el WEB SITE y efectue un corto y concreto analisis de sus impresiones sobre el tema.

<http://www.monografias.com/trabajos-pdf/llanogas/llanogas.pdf>

Ahora vamos a cuestionar el desarrollo teorico del Diseno de Procesos, Diseno del Puesto de Trabajo y el Diseno Organizacional, usaremos la siguiente metodologia:

- Por cada tema de analisis, formular y responder 10 preguntas de carácter cerrado:
 - Deberán incluir preguntas de conocimiento y aplicación en la misma proporción.
 - La base de la pregunta debe tener significado propio y presentar una situación definida. Esto significa que debe ser gramaticalmente completa y facilitar la concordancia con las alternativas de solución.
 - Cada pregunta tendrá cuatro opciones de respuesta (a,b,c,d) que no incluyan como opción Todas las anteriores o Ninguna de las anteriores.
 - Las opciones planteadas tendrán una relación estrecha con el tema central de la pregunta, es decir, todas las alternativas que se empleen deben ser una solución razonable, para el planteamiento hecho en la base de la pregunta. Así se evita confusión o respuesta por descarte.
 - La longitud de cada opción deberá ser relativamente igual y deben colocarse en orden alfabético, guiándose por la primera palabra de la alternativa. De esta manera se evita la tendencia a colocar la alternativa correcta en el mismo lugar.

- Intercambiar con uno de sus compañeros de clase, el cuestionario definitivo de 30 preguntas, replanteando aquellas preguntas que se repitan en ambos cuestionarios e incluyendo en el desarrollo de su caso el cuestionario definitivo de 60 preguntas.

- Prepararse para en un ejercicio oral desarrollado con la pareja elegida, demostrar su conocimiento de los temas cuestionados.

Tenga en cuenta que el ejercicio tiene como objetivos, estimular la actividad de los alumnos, orientar su razonamiento, evaluar sus conocimientos y orientarlos hacia lo esencial.

Recuerde el significado del tipo de preguntas que se deben plantear:

. **Preguntas de conocimiento:** tienen como propósito el descubrimiento y ordenamiento correctos de hechos individuales, de acuerdo a la forma como han sido concebidos.

. **Preguntas de aplicación:** obligan al alumno a enfrentarse con una situación, un fenómeno , o un caso y, lo llevan a adoptar una actitud productiva ante el estudio, estimulando el razonamiento.

No olvide que debe usar no solo sus conocimientos, si no que tambien debe investigar sobre los temas de analisis para profundizar sobre ellos.

6. TEST: CUAL ES SU ESTILO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PREFERIDO?

Tomado del libro:

Administración. Shermerhorn - Editorial Limusa 2.002 . PAG 502/503

Instrucciones.

A la izquierda de cada inciso escriba el número de la siguiente escala que muestre el grado en el cual la aseveración describa con exactitud su opinión.

5= completamente de acuerdo

4= un poco de acuerdo

3= indeciso

2= un poco en desacuerdo

1= completamente en desacuerdo

Yo prefiero trabajar en Organizaciones en las que:

1. La alta gerencia defina las metas.
2. Se especifiquen los métodos y procedimientos de trabajo.
3. La alta gerencia tome las decisiones importantes.
4. Mi lealtad sea tan importante como mi capacidad de trabajo.
5. Se hayan establecido líneas claras de autoridad y responsabilidad.
6. La alta gerencia tenga decisión y firmeza.
7. Mi trayectoria profesional este muy bien planeada para mi organización.
8. Pueda especializarme.
9. Mi antigüedad sea casi tan importante como mi nivel de desempeño.
10. La Gerencia sea capaz de proporcionarme la información que necesito para hacer bien mi trabajo.
11. Este bien establecida la cadena de mando.
12. Todo el mundo obedezca las reglas y procedimientos.
13. Las personas acepten la autoridad de la posición de un líder.
14. Las personas son leales con su jefe.
15. Las personas hagan lo que les ordenen.
16. Las personas aclaren las cosas con su jefe antes de pasar por encima de él.

Puntuacion.

Sume sus puntos para todas las preguntas. Anote la puntuacion Aqui (____).

Interpretacion.

Esta evaluacion mide su preferencia, por trabajar en una Organizacion " organica " o " mecanicista " (Vease Capitulo 11). Mientras mas alta sea la puntuacion que usted haya obtenido (Superior a 64), se sentira mas comodo con un diseno mecanicista; mientras mas baja sea su puntuacion (menos de 48) , se sentira mas comodo con un diseno organico. Las puntuaciones entre 48 y 64 indican que la persona se siente bien con ambas opciones. Su preferencia por algun diseno organizacional representa un asunto importante en el nuevo lugar de trabajo. Todo parece indicar que las Organizaciones de hoy en dia estan adoptando características cada vez mas organicas. Es de suponer que todas las personas que trabajan en ellas necesitaran bien de un diseno de este tipo.

Ahora usted debe responder la siguiente pregunta ¿Cuándo se aplica la forma de organización "estable-mecánica" y cuándo la "adaptable-orgánica" y cuál es la más adecuada para las organizaciones modernas?. Con el siguiente cuadro te orientamos un poco en tu análisis.

Características	Tipos de Estructura	
	Estable-Mecánica	Adaptable-Orgánica
Apertura a las influencias del medio.	Relativamente cerrada. Intentos por seleccionar y minimizar las fuerzas ambientales y reducir la incertidumbre.	Relativamente abierta. Diseñada para adaptarse a las influencias del medio y manejar la incertidumbre.
Diferenciación y de especialización actividades	Más formalmente basada en la estructura.	Menos formal basada en la estructura.
Coordinación	Funciones y departamentos específicos y mutuamente excluyentes.	General, en ocasiones con actividades que se sobreponen.
Estructura de autoridad	Primordialmente a través de la jerarquía y de procedimientos administrativos claramente definidos.	Por medios múltiples y la interacción interpersonal.
Fuente de autoridad	Concentrada, jerárquica	Dispersa, múltiple.
Responsabilidad	Puesto	Conocimiento y/o experiencia
Tareas, Roles y funciones	Atribuida a puestos específicos y/o roles	Compartida por muchos participantes

7. AUTOEVALUACION

La autoevaluación es un mecanismo a través del cual, mediante un proceso de reflexión participativa, quien se autoevalúa, describe y valora su realidad. La autoevaluación es esencial para el desarrollo de la mejora de la calidad.

Para llevar a cabo la autoevaluación se requiere:

- Gran motivación interna para emprender una evaluación con el objetivo claro de mejorar la calidad.
- Voluntad para realizar el análisis y la valoración de las metas y logros en el marco de relaciones globales.
- Formular propuestas concretas para mejorar la calidad, y definir las estrategias para su logro.
- Seguir procedimientos (consultas, audiencias) que permitan recoger la opinión de las personas que pueden apoyar los procesos.

Por ello lo invitamos a autoevaluar:

- **Los Procesos de su Organización.**



Tomado de : <http://inadvance.com.mx/img/procesos-internos-s.jpg>

- El Puesto de trabajo que usted ocupa.



Tomado de:

http://site349.mysite4now.com/webjp/Sharepointblogs.com/fotos/Estaesmioficina_13E37/EstaEsMiOficina_3.jpg

- La Estructura organizacional de su empresa

ORGANIGRAMA EMPRESA



Tomado de: <http://bbxrocker.files.wordpress.com/2007/02/organigrama-empresa.jpg>

No olvide!!!!

El objetivo es proponer mejoras en beneficio de su Organización.

8. GLOSARIO

ACTITUD. Reacción evaluativa favorable o desfavorable hacia algo o alguien, que se manifiesta en nuestras creencias, sentimientos o conducta proyectada.

ADMINISTRACION. Disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad y calidad.

AUTORIDAD FORMAL. Poder derivado de la posición ocupada por las personas.

AUTORIDAD STAFF. Posiciones que respaldan, ayudan a los administradores de línea.

BENCHMARKING DE PROCESOS. Técnica de administración estratégica, para la búsqueda continua de las mejores prácticas de negocio y, aplicarlas a empresas o instituciones.

BUROCRACIA. Diseño de las organizaciones que se basa en la especialización del trabajo, una jerarquía de autoridad específica, un conjunto formal de reglas y procedimientos, y criterios rígidos de promoción y selección.

CAPITAL HUMANO. Acumulación previa de inversiones en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que elevan la productividad laboral.

CARGO. Conjunto de tareas y responsabilidades que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado.

CATARSIS. Descarga emocional. Reacción que provoca el cambio que se lleva a cabo en la organización.

CIBERNÉTICA. Ciencia interdisciplinaria que trate de los sistemas de comunicación y control en los organismos vivos, las máquinas y las organizaciones.

CLIMA ORGANIZACIONAL. Concepto que se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones.

COHESIÓN. Fuerza de los deseos de los integrantes para permanecer en el grupo y su compromiso dentro del mismo.

COMPENSACION. Todo tipo de recompensa que los individuos reciben a cambio de su trabajo.

COMPETENCIAS. Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. Estudio de los individuos y de los grupos dentro del ámbito de la organización.

CONFLICTO FUNCIONAL. Conflicto que refuerza las metas del equipo y mejora su rendimiento.

CONTROL. Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajusta a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones.

COORDINACION. Proceso de armonizar todas las actividades de una organización, facilitando el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines. Establecer relaciones entre varias partes del trabajo.

CORPORACION VIRTUAL. Es una red temporal de empresas independientes, vinculadas por la tecnología de la información.

CULTURA ORGANIZACIONAL. Conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización.

CURVAS DE SUELDOS. Representación gráfica de la relación entre el valor relativo de los puestos de trabajo y los correspondientes pagos.

DELEGAR. El acto de asignar a un supervisado la autoridad y la responsabilidad formales para realizar actividades específicas.

DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN. Enfoque gerencial que ayuda a los gerentes a prepararse para administrar el cambio dentro de un mundo cambiante.

DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS. Esfuerzo continuo, planificado, para mejorar los niveles de competencia del personal y el desempeño organizacional mediante capacitación y programas de desarrollo.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Conjunto de valores, visiones, conceptos y técnicas de índole psicosocial orientadas a apoyar el cambio planificado en organizaciones.

DESCRIPCION DEL PUESTO. Documento que proporciona información respecto de las actividades, deberes y responsabilidades de un puesto.

DIAGNOSTICO. Etapa de la consultoría en la cual se describe, sin evaluarse, la situación actual de una organización, de un grupo o de una persona.

DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO. Diagrama usado para organizar y mostrar, en forma pictórica, las posibles causas de un problema o circunstancia. También llamado diagrama de espina de pescado y diagrama de Ishikawa.

DIAGRAMA DE PARETO. Gráfica que organiza elementos en el orden

descendiente de sus frecuencias, histograma.

DIFERENCIACION ORGANIZACIONAL. Grado de diferencia entre las unidades de la organización debido a la especialización de su personal en funciones y tareas específicas.

DIRECCION. Proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de la organización relacionadas con las tareas.

DIVISION DEL TRABAJO. Designación de tareas específicas a cada una de las partes de la organización.

EFICACIA. Capacidad para determinar los objetivos adecuados "hacer lo indicado"

EFICAZ. Se refiere al logro de los objetivos en los tiempos establecidos.

EFICIENCIA. Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. "hacer las cosas bien".

EMPOWERMENT. Proceso estratégico que mejorará la efectividad y el desempeño en las organizaciones, busca cambios significativos en la cultura y el clima de la organización y maximizar la utilización de las diferentes capacidades del personal. .

EMPRENDEDOR. El iniciador de una nueva empresa o una organización nueva para esa empresa.

ENCUESTA DE SALARIOS. Comparación de información confiable sobre políticas, prácticas y métodos de pago de salarios.

ENTORNO. Conjunto de elementos que rodean a una organización. Instituciones o fuerzas externas a la organización que tienen potencial para afectar su rendimiento.

ESPECIFICACION DEL PUESTO. Documento que establece el perfil mínimo de calificaciones aceptables que una persona debe poseer para desempeñar un puesto particular.

ESTANDAR. Unidad de medida adoptada y aceptada comúnmente como criterio.

ESTATUS. Categoría o el rango social definido que los demás conceden a un grupo o a los miembros del grupo.

ESTEREOTIPO. Creencia acerca de los atributos personales de un grupo de personas. Los estereotipos pueden ser sobre generalizados, imprecisos y resistentes a la nueva información.

ESTRATEGIA. Esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la

manera de organizar los recursos.

ESTRUCTURA MATRICIAL. Estructura de la organización en la que cada empleado depende tanto de un gerente funcional, como de un gerente de proyecto. Busca la mayor integración de recursos especializados. Estructura que crea dos líneas de autoridad, combina la departamentalización de las funciones y de los productos.

EVALUACION DE DESEMPEÑO. Acción sistemática de evaluar la conducta y el trabajo de una persona en relación a sus responsabilidades.

GERENTE. Personal de una organización que tiene autoridad para tomar decisiones que comprometen a la misma.

HOLDING. Forma de organización en la cual una empresa matriz, es la dueña de las acciones de sus subsidiarias.

LIDERAZGO. Proceso que ayuda a dirigir y movilizar personas y/o ideas. Influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a la consecución de un objetivo.

MISIÓN. Propósito, finalidad que persigue en forma permanente o semipermanente una organización, un área o un departamento. Razón de ser de una organización.

MODELO. Abstracción de la realidad; representación simplificada de algunos fenómenos del mundo real.

NORMA ISO-9000. Norma aprobada por COVENIN el 24 de enero de 1990, la cual contempla un método cuantitativo para determinar la capacidad de una empresa para fabricar en forma constante productos de calidad.

ORGANIGRAMA. Gráfico de la estructura formal de una organización, señala los diferentes cargos, departamentos, jerarquía y relaciones de apoyo y dependencia que existe entre ellos.

ORGANIZACIÓN FORMAL. División del trabajo racional, mediante la diferenciación e integración, de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan la toma de decisiones.

ORGANIZACIÓN INFORMAL. La "organización" que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal.

ORGANIZACIÓN. Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en ambiente dinámico.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. Proceso por el cual los administradores de la empresa de forma sistemática y coordinada piensan sobre el futuro de la organización, establecen objetivos, seleccionan alternativas y definen programas de actuación a largo plazo.

PLANIFICACIÓN. Proceso de establecer objetivos y cursos de acción adecuados antes de iniciar la acción.

PODER. La habilidad para castigar o recompensar sin autoridad. Capacidad de afectar al comportamiento de otras personas, con o sin su consentimiento.

POLÍTICAS. Guías para orientar la acción; criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez en el ambiente de una organización.

PRINCIPIO DE PETER. En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta llegar a su nivel de incompetencia.

PROCESO. Serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo.

PRODUCTIVIDAD. Medida del rendimiento que influye la eficacia y la eficiencia.

PRODUCTO. Es la salida de cualquier proceso.

REINGENIERÍA. Repensar y rediseñar los procesos operacionales y las estructuras organizacionales, centrado en las capacidades centrales de la organización.

ROL. Una serie de patrones esperados de conducta atribuidos a quien ocupa una posición dada en una unidad social.

ROTACIÓN DE PUESTOS. Práctica de cambiar a los individuos de un puesto a otro para incrementar la motivación y el desempeño potencial.

TRAMO DE CONTROL. Cantidad de supervisados que un administrador puede dirigir con eficacia y eficiencia.

UNIDAD DE MANDO. Principio de administración que establece que cada supervisado debe informar sólo a un supervisor.

VALIDEZ. El grado en que las investigaciones miden de hecho lo que dicen estar cuantificando. Grado en que una prueba mide lo que se pretende que mida.

VALORES. Conjunto de convicciones perdurables que posee una persona; el tipo de conducta que les acompaña, y la importancia de las convicciones para esa persona.

9. CONCLUSIONES

El hombre desde sus orígenes tuvo la necesidad inminente de comunicarse, de hecho, gran parte del resultado evolutivo de nuestra especie, es resultado de dicha práctica.

Es así, que el ejercicio comunicativo permitió que los primeros grupos sociales de aquellos hombres primitivos establecieran lazos de consenso y unanimidad para llevar a cabo tareas comunes y alcanzar resultados unísonos. Bajo este proceso de interacción y de trabajo, pese a su condición rudimentaria, podemos establecer tal momento como el tiempo que acoge a las primeras organizaciones.

Tal aseveración obedece a las características que al concepto de organización se atañen en la actualidad, entendiéndola como una institución social compuesta por personas que interactúan dentro de una estructura para lograr objetivos personales y comunes, cuya realización y formación permite además conservar las experiencias, a la vez que encamina hacia la permanencia no únicamente de lo físico sino también de los conceptos aspiraciones e incluso los valores.

Sabemos que la condición humana hace que el Ser busque la trascendencia, es una circunstancia natural en el hombre, de hecho, tal estado no se modifica ni en aquellos que optaron por el suicidio. En este sentido, la organización como grupo guiará su camino hacia la trascendencia, creciendo y alimentándose de la adopción de nuevos integrantes y del legado que otorgan aquellos que no continúan.

Esta afirmación podría permitirnos identificar a las organizaciones dentro de los distintos rubros públicos que interactúan y forman a nuestra sociedad: la familia, iglesia, sindicatos y cualquier otro grupo que se rija por ciertas normas y adopte las características antes mencionadas. Pero aquí cabe hacer una aclaración, en el caso de las empresas debemos adoptarlas como una representación más de organización, no como sinónimo de ésta. Siendo la empresa la organización cuyo objetivo fundamental se relaciona con aspectos económicos.

A partir de este antecedente de concepción de organización podemos también identificar que de acuerdo a sus objetivos, manejo de recursos, etcétera, una organización puede identificarse como "lucrativa" o bien bajo la denominación de "no lucrativa"; es decir, en el caso de la primera, su trabajo y esfuerzo estarán enfocados hacia la búsqueda de utilidades, incremento de capitales, intereses monetarios principalmente. Por su parte las organizaciones no lucrativas se manejan con el objetivo de alcanzar objetivos y crecimiento, pero esto no quedarán fundamentados en el lucro, sino bien en logros que representen un beneficio social, educativo, de servicio a la comunidad por mencionar algunos.

Tras lo expuesto anteriormente, podemos mirar el papel preponderante que involucra el capital al interior de las organizaciones como motor y objetivo, mas no debemos reducir nuestra visión tan sólo a este punto. Como ya se mencionó, la medula de la organización la conforma el factor humano, así que debemos dejar a un lado lo que la interacción social representa para la empresa.

Aquí cabe incluso resaltar que los objetivos y desarrollo de la organización únicamente serán variables mientras el componente social se maneje bajo una identidad, intereses comunes e incluso las creencias, porque en este caso, podemos aseverar que la eficiencia y la eficacia serán resultado directo de la armonía que exista entre sus integrantes. Bajo este parámetro es importante mencionar la inclusión de aspectos de comunicación, psicológicos y de motivación que las empresas modernas han adoptado como una estrategia fundamental de competencia, en un mercado donde la mercadotecnia y la publicidad no son suficientes para que las organizaciones alcancen sus objetivos.

El éxito y objetivos de toda organización tienen que venir desde su interior. Tales resultados podrán verse consolidados a través de mayores utilidades, mayores beneficios, no obstante el detonador debe emerger de lo más profundo.

Por último, destaquemos el papel trascendente que las organizaciones han tenido a lo largo de la historia, que bien se han ido transformando pero sin alejarse de sus mecanismos básicos. Compartimos un mundo de organizaciones y no podría ser de otro modo. Toda utilidad, toda ganancia capital está relacionada directa o indirectamente con una organización. Mas la convivencia entre organizaciones hace que éstas giren hacia la competencia y la lucha; ya sea por el mercado o bien por los recursos, siendo en la intención de rebasar en esta batalla que las empresas además de adoptar las reglas del marketing están apostando por la unión y buen funcionamiento interno conformando de este modo una dualidad inquebrantable: calidad y logro de objetivos.

10. BIBLIOGRAFIA

Dávila Carlos de Guevara, "Teorías Organizacionales y Administración". Edt. McGraw-Hill. Colombia, 1994.

Wendell, F. y Bell, C, "Desarrollo Organizacional" Quinta Edición, Prentice Hall, México,1996.

Ader, J.J. "Organizaciones". Edt. Paidos, Buenos Aires,1991.

J.S Méndez y Otros, "Sociología de las Organizaciones".Mc Graw Hill. Compilado por Alejandra Martínez Ávila. México,1988.

Antonio Fránces con Lorenzo Dávalo "La Corporación en 4 dimensiones". Ediciones IESA, Caracas,1992.

Fremont. E y Rosenzweig, James E. "Administración en organizaciones" Edt: Mc Graw-Hill. Cuarta Edición (2da edición en español) México, 1989.

Hall, Richard H, "Organización: Estructuras, Procesos y Resultados", Edt: Price Hall, sexta edición, México, 1996

Gibson,Ivancevich,Donnelly, "Las Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos". Edt Mc Graw Hill. Santiago de Chile,2001.

Thomas A. Stewart. "La Nueva Riqueza de las Organizaciones: el Capital Intelectual" Edt. Granica. Argentina,1998.

Bruce Nash y Allan Zullo, "Como Hundir su Empresa, guía práctica de la mala gestión".Séptima edición, Colección el Papagayo, ediciones temas de hoy, sa. Caracas,1992.

Cuesta Fernández, Félix "La Empresa Virtual, la estructura cosmos. Soluciones e Instrumentos de Transformación de la Empresa". Edt. McGraw-Hill. Serie McGraw-Hill de Management. España, 1998.

José A, García Betancourt, "El Manejo de las Crisis en las empresas", Mc.Graw Hill, Bogotá, 1999.

CASO ELABORADO Y REVISADO POR:

VICTORIA EUGENIA ESCOBAR VELEZ – veescobar@hotmail.com
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS – UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA - SECCIONAL MANIZALES
M.B.A CON ENFASIS EN MERCADEO– INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTEREY
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE FINANZAS – UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES

BOGOTÁ, 2.009