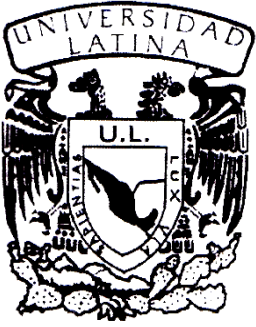


**UNIVERSIDAD LATINA, S.C.**

---

---

**INCORPORADA A LA U.N.A.M.**



**LA LOGISTICA DE LA ORGANIZACIÓN**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**P R E S E N T A**

**CLAUDIA KARINA ARCE VARGAS**

**ASESOR: LIC. MARTHA ALICIA RAMOS ROJAS**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **INDICE**

HIPOTESIS.....	I
JUSTIFICACION .....	II
INTRODUCCION.....	V

### **CAPITULO 1. CONCEPTUALIZACION**

1.1 Pasos Básicos de la Organización.....	2
---	---

### **CAPITULO 2. DIFERENCIACION E INTEGRACION DE LA ORGANIZACIÓN**

2.1 Diferencias entre desarrollo organizacional y cultura organizacional.....	25
2.2 Círculos de calidad.....	30

### **CAPITULO 3. COORDINACION ORGANIZACIONAL.**

3.1 Técnicas básicas de la Administración.....	34
3.2 Ampliar Fronteras.....	34
3.3 Reducir la Necesidad de Coordinación.....	35

## **CAPITULO 4. EL DISEÑO ORGANIZACIONAL**

4.1	Su evolución en el Transcurso del tiempo.....	<b>42</b>
4.1.1	Enfoque Clásico.....	<b>42</b>
4.1.2	Enfoque Tecnológico.....	<b>43</b>
4.1.3	Enfoque Ambiental.....	<b>44</b>
4.1.4	Reducción de Tamaño.....	<b>45</b>
4.2	Diseño de la Estructura Organizacional.....	<b>46</b>
4.3	Criterios a Aplicar para el Diseño Organizacional.....	<b>49</b>
4.3.1	Agrupación en Unidades.....	<b>49</b>
4.3.2	Agrupación por Función.....	<b>54</b>
4.3.3	Dimensión de las Unidades.....	<b>54</b>

## **CAPITULO 5. ORGANIZACIONES INTELIGENTES**

5.1	Importancia de las Organizaciones Inteligentes.....	<b>68</b>
5.2	Marco Legal.....	<b>89</b>
5.3	Organizaciones Inteligentes en México.....	<b>91</b>
5.4	Objetivos de las Organizaciones Inteligentes.....	<b>108</b>
5.5	Grados de Inteligencia.....	<b>111</b>
5.6	Fases del Desarrollo .....	<b>113</b>
5.7	Aplicación de la Infraestructura del Sistema Inteligente.....	<b>114</b>

## **CAPITULO 6. PROPUESTA PARA LLEVAR A CABO UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE EFECTIVA SOBRE LAS BASES DE HARMON HALL**

6.1 Antecedentes de la Empresa.....	117
6.2 Estructura Orgánica y Forma de Trabajo.....	118
6.3 Propuesta de Diseño en términos de Organización Inteligentes.....	121

## **BIBLIOGRAFIA**

**Hipótesis:**

Los mismos conceptos y propósitos analizados para la estructuración de una definición sobre la naturaleza de la organización nos dan la pauta para determinar su importancia. Las condiciones que imperan en esta época actual de crisis así como la necesidad de convivencia y labor de grupo, requieren de una eficiente aplicación de esta disciplina que se verá reflejada en la productividad y eficiencia de la empresa que la requiera.

Para demostrar lo anterior se toman en cuenta los siguientes hechos:

La organización puede darse adonde exista un organismo social, y de acuerdo con su complejidad, ésta será más necesaria.

Un organismo social depende, para su éxito de una buena administración, ya que sólo a través de ella, es como se hace buen uso de los recursos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.

En las grandes empresas es donde se manifiesta mayormente la función organizativa. Debido a su magnitud y complejidad, es esencial, sin ella no podrían actuar.

Para las pequeñas y medianas empresas, la organización también es importante, por que al mejorarla obtienen un mayor nivel de competitividad, ya que se coordinan mejor sus elementos: maquinaria, mano de obra, mercado, etc.

La elevación de la productividad, en el campo económico social, es siempre fuente de preocupación, sin embargo, con una adecuada organización el panorama cambia, repercutiendo no solo en la empresa, sino en toda la sociedad.

Para los países en vías de desarrollo, como el nuestro, mejorar la calidad de la organización es requisito indispensable, por que se necesita coordinar todos los elementos que intervienen en ésta para poder crear las bases esenciales del desarrollo como son: la capitalización, la calificación de sus trabajadores y empleados, etc.

## **Justificación:**

La creación de una estructura, la cual determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social.

Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona.

Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución.



Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

### **Solución Final:**

Los mismos conceptos y propósitos analizados para la estructuración de una definición sobre la naturaleza de la organización nos dan la pauta para determinar su importancia.

Las condiciones que imperan en esta época actual de crisis así como la necesidad de convivencia y labor de grupo, requieren de una eficiente aplicación de esta disciplina que se verá reflejada en la productividad y eficiencia de la empresa que la requiera.

Las organizaciones se ven cada vez más expuestas a afrontar nuevos retos y desafíos, para lo cual deben inventar su propio proceso y seguir un camino natural y auténtico alejado de las "modas gerenciales" que tanta confusión ha creado.

## **INTRODUCCION**

Somos afortunados de vivir en esta época de grandes cambios y transformaciones. Esto a la vez, nos implica la gran responsabilidad de abrir nuestra mente a nuevas opciones y desaprender mucho de lo que hemos aprendido. Sin desconocer la importancia de historia, las soluciones no están en la tradición, es necesario inventarlas.

El punto de partida básico, es entender que la organización como invento del hombre ha logrado transformar la humanidad y la concepción del hombre y el trabajo, por lo que debemos buscar en ella la posibilidad de que el hombre realice su propia transformación fundamental a través del trabajo con otros seres humanos. El enfocar este esfuerzo partiendo de los clientes, será lo único que le permitirá a las organizaciones sobrevivir en el futuro y lograr la innovación y la creatividad que demandan los cambios cada vez más acelerados. Con esto se espera lograr el objetivo fundamental, tanto para la organización como para las personas y la sociedad en general.

En el caso particular de las organizaciones, dadas las nuevas reglas de juego a nivel mundial, los modelos tradicionales de administración y gerencia diseñados para manejar la complejidad, no son una respuesta para producir el cambio.

Es necesario avanzar de las organizaciones eficientistas, burocratizadas, rígidas y dependientes, para contar con organizaciones eficientes, productivas, flexibles y autónomas, conscientes de que lo que realmente existen son las personas.

Es necesario abandonar los procesos de planeación centralizada y los esquemas paternalistas que generan dependencia y erosionan el ambiente interno de la organización, menoscabando las posibilidades de desarrollo humano, su nivel de compromiso y su interés por participar realmente en la vida de la organización. No podemos seguir separando la organización entre los que piensan y los que hacen.

En un esquema organizacional fragmentado, montado sobre la base del temor y la desconfianza, soportado por los mecanismos de control e inspirado en la burocracia y las jerarquías, la ausencia de oportunidades y retos es la norma. Limitarse a "comprar" capacidad de obediencia y acomodación no es suficiente para abordar los nuevos retos que impone una sociedad rápidamente cambiante.

Las nuevas realidades exigen cooperar en vez de competir. Cada ser humano es un asociado, un colaborador creativo y responsable que se autorenueva y aprende continuamente, pero que se ve limitado por una serie de interferencias creadas en las organizaciones, que por falta de imaginación y exceso de intolerancia y desconfianza, han limitado la vida a normas, objetivos y evaluaciones.

El verdadero viaje del descubrimiento no consiste en buscar nuevas tierras, sino en buscar con nuevos ojos. De lo que estamos hablando es buscar nuevas realidades para viejos problemas.



## CAPITULO 1. CONCEPTUALIZACION

Organizar no implica una especialización ocupacional extrema, que en muchos casos hace que el trabajo sea poco interesante, tedioso e indebidamente restrictivo. No hay nada en la organización que así lo determine. Decir que las tareas deben ser específicas no quiere decir que deban ser limitadas o mecánicas. El organizador es quien debe considerar, de acuerdo a los resultados deseados, si se deben dividir en partes pequeñas o si se deben definir en forma lo suficientemente amplia para que abarquen el diseño, la producción y la venta de la maquinaria. En cualquier organización, los trabajos se pueden definir para que permitan poca o ninguna libertad personal o la discrecionalidad más amplia posible. No debemos olvidar que no existe una forma mejor, única de organizar y que la aplicación de la teoría de la estructura organizacional debe tomar en cuenta la situación.

El concepto de organización en la actualidad es difícil de entender por las micro, pequeñas y medianas empresas ya que este implica a su vez el implementar una serie de acciones y cambios dentro de ellas que para la mentalidad mexicana es muy difícil de comprender, ya que estas empresas son manejadas por gente de poco criterio con miedo a los cambios, por lo que es muy difícil encontrar una empresa que en verdad conozca la palabra **ORGANIZACIÓN** en todos sus sentidos.

En lo personal la organización es una parte fundamental para el establecimiento de una empresa ya que esta es la base principal para su funcionamiento; establece desde el organigrama hasta la descripción de puesto de cada uno de sus integrantes lo que hace a esta más eficaz, así como también la descripción de los procedimientos llevados dentro de la empresa llevando una logística logrando ser una empresa eficaz y eficiente; la combinación de estos dos conceptos arroja como resultado la calidad total.

### **Pasos Básicos de la Organización**

Organizar es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, en el entorno organizacional puede cambiar las eficiencias de las actividades de la organización no están siempre al nivel que los gerentes querrían. Sea que constituyen una organización nueva, que juegan con una organización existente o que cambian radicalmente el patrón de las relaciones de una organización, los gerentes dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar:

a) Dividir la carga de trabajo entera en tareas que pueden ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas y por grupo. Esto se conoce como la división del trabajo.

En su libro “la riqueza de las naciones”, Adam Smith empieza con un famoso pasaje sobre la especialización del trabajo en la producción de alfileres. Smith al describir el trabajo en una fábrica de alfileres, asentó: “Un hombre tira del alambre, otro lo endereza, un tercero le saca punta y otro aplasta un extremo para ponerle la cabeza”. Ocho hombres trabajando de esta manera fabricaban 48,000 alfileres en un día. Sin embargo, explica Smith “si todos hubieran trabajado por separado, en forma independiente cada uno habría producido en el mejor de los casos 20 alfileres al día”.<sup>1</sup>

Como observó Smith, la gran ventaja de la división del trabajo es que, al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, en la que los diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se multiplica en forma geométrica. (En la actualidad se utiliza en término “División del trabajo” en lugar de la división de la mano de obra, con lo que se refleja el hecho de que todas las tareas de la organización, desde la producción hasta la administración se pueden subdividir).

No existe una persona que tenga la capacidad física y psicológica para realizar todas las operaciones que constituyen la mayor parte de las tareas complejas, aún suponiendo que a una persona pudiera adquirir todas las habilidades requeridas

La división del trabajo forma parte de la calidad ya que por medio de esta se le delegan actividades, funciones y responsabilidades específicas a una persona para que esta pueda desempeñarlas de manera correcta ya que en la actualidad las empresas contratan a una persona como “El Hombre Orquesta” esto con la finalidad de no gastar, sin embargo a lo largo del tiempo sale más caro el no contratar al personal adecuado para una actividad en específico o un departamento que el poner a una sola persona para hacer varias actividades lo único que se propicia con esto es el entorpecer las actividades a realizar y no hacer las cosas con eficiencia y eficacia.

Dentro de la estructura organizacional de las Empresas Inteligentes existe este concepto bien definido el cual ayuda a eficientar las actividades desempeñadas en cada departamento, generando un mejor control lo cual nos lleva al éxito debido a que existe una planeación adecuada al realizar las diferentes actividades que se desarrollan dentro de un departamento.

b) Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como departamentalización.

Los gerentes, con el objeto de seguir la pista de esta maraña de relaciones formales de una organización, suelen preparar un organigrama que describa la forma en que se divide el trabajo. En un organigrama los cuadros representan la agrupación lógica de las actividades laborales que llamamos departamentos. Por lo tanto la departamentalización es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a que actividades laborales, una vez que han sido divididas en tareas, se pueden relacionar en grupos “parecidos”.



Como se puede suponer, existen muchas variedades de trabajos y departamentos en las organizaciones y los trabajos y departamentos de una organización serán diferentes que los de otras.

Al departamentalizar es conveniente observar la siguiente secuencia:

1. Listar todas las funciones de la empresa.
2. Clasificarlas.
3. Agruparlas según un orden jerárquico.
4. Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
5. Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre las funciones y los puestos.
6. Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
7. El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y las funciones involucradas.

De acuerdo a la situación específica de cada empresa los tipos de departamentalización más usuales son:

- Funcional
- Por producto
- Geográfica o por territorios
- Por clientes
- Por Proceso o Equipo
- Por secuencia
- Mixta

Considero que la más importante dentro de todas las departamentalizaciones anteriormente mencionadas es la mixta ya que esta es la mas completa; de modo de que podemos especificar de forma mas clara la división de los diferentes departamentos que integran nuestra empresa.

La departamentalización independientemente del tipo que se maneja es una forma de eficientar las actividades dentro de la empresa ya que ubicas al personal según su perfil en el puesto que mejor desempeña por lo que las actividades que realizan llevan una lógica ya que todos los departamentos dentro de una organización van ligados, con esto logras la calidad en cuanto tiempo (entrega), calidad (producción), y resultados (utilidades).

### c) Jerarquización

Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia, agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionen entre si con precisión.

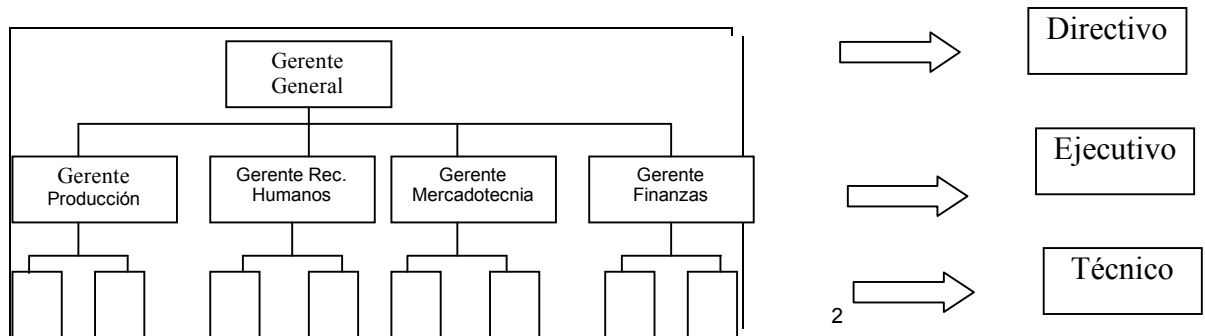
Reglas.

Su observancia es indispensable cuando se jerarquiza.

1. Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo social, deben ser los mínimos e indispensables.
2. Se debe definir claramente el tipo de autoridad de cada nivel (lineal, funcional y/o staff).

Desde los primeros días de la industrialización, los gerentes se preocuparon por la cantidad de personas y departamentos que se podían manejar con eficacia. Este interrogante pertenece al control administrativo que significa la cantidad de personas y departamentos que dependen, directamente, de un gerente específico. Cuando se ha dividido el trabajo, creando departamentos y elegido el tramo a controlar, los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifica quién depende de quien, estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama.

## Niveles Jerárquicos en una empresa



El resultado de estas decisiones es un patrón de diversos estratos que se conoce como jerarquía. En la cima de la jerarquía de la organización se encuentra el director (directores) de mayor rango, responsable de las operaciones de toda la organización. Por regla general, estos directores se conocen como director general, Presidente o director ejecutivo. Otros gerentes de menor rango se ubican en los diversos niveles de la organización.

Elegir un tramo de control administrativo en la jerarquía organizacional es importante por dos razones. En primer término, el tramo puede influir en lo que ocurra con las relaciones laborales en un departamento específico. Un tramo demasiado amplio podría significar que los gerentes se extiendan demasiado y que los empleados reciban poca dirección o control. Cuando ocurre esto, los gerentes se pueden ver presionados e ignorar o perdonar errores graves. Además, las actividades de los empleados quizás se vean afectadas también. En un departamento donde una docena de empleados o más están reclamando retroalimentación, existe potencial para la frustración y los errores. Por el contrario, un tramo demasiado corto es ineficiente porque los gerentes están subutilizados.

En segundo término, el tramo puede afectar la velocidad de las decisiones que se toman en situaciones que implican por necesidad, diversos niveles de jerarquía organizacional. Los niveles estrechos de administración producen jerarquías altas con muchos niveles entre los gerentes del punto más alto y más bajo. En estas organizaciones una larga cadena de mando demora la toma de decisiones, lo cual es una desventaja en un ambiente que cambia con rapidez. Por otra parte, los tramos grandes, producen jerarquías planas, con menos niveles administrativos entre la cima y la base.

En la actualidad los investigadores están de acuerdo en que no hay una extensión ideal de la administración. Escoger una extensión requiere sopesar los factores del entorno y las habilidades tanto de los gerentes como de los empleados. Por ejemplo, resulta apropiada una expansión más amplia de la administración para los gerentes y empleados más experimentados. Otro asunto de acuerdo actual, como lo hemos observado, es que las jerarquías altas pueden ser una barrera en la toma de decisiones rápidas. Por ello, las jerarquías y extensiones del control administrativo pueden y deben cambiarse con el tiempo.

La jerarquía cuando se individualiza podría definirse como el status o rango que posee un trabajador dentro de una empresa, así el individuo que desempeña como gerente goza indudablemente de un respetable status dentro de la misma, pero la diferencia de este individuo en su cargo también condicionará su mayor o menor jerarquía dentro de una empresa.

La jerarquía cuando se usa como instrumento para ejecutar la autoridad posee una mayor formalidad y es conocida como jerarquía estructural de la organización.

Este tipo de jerarquía no solamente depende de las funciones que debido a ella existen sino también del grado de responsabilidad y autoridad asignadas a la posición, por ejemplo, independientemente de la eficiencia que pueda tener un presidente en su desempeño, este cargo posee intrínsecamente determinadas y complejas funciones, responsabilidades y un alto grado de autoridad.

Según el criterio de algunos autores, se pueden definir cuatro tipos de jerarquías en las organizaciones:

1. La jerarquía dada por el cargo.
  2. La jerarquía del rango.
  3. La jerarquía dada por la capacidad.
  4. La jerarquía dada por la remuneración.
- La jerarquía dada por el cargo: Este tipo de jerarquía es la que constituye los diferentes niveles estructurales de la organización, se expone por medio de organigramas y se describe en los manuales de organización. Se encarga de la clasificación de las distintas posiciones de la estructura de la organización, tomando como base las actividades laborales y deberes inherentes a un cargo o posición determinada.

Esta modalidad jerárquica favorece la clasificación de personas en grupos, series y clases, según sea la naturaleza, características, obligaciones, atribuciones y responsabilidades de los cargos, pero con la condición de que guarden entre ellas ciertas similitudes.

- La jerarquía del rango: Este tipo de jerarquía no se establece sobre el fundamento de las actividades ni se liga a labores determinadas. Se basa en las condiciones personales no en las obligaciones que se tengan, sino en algunos requisitos que hay que llenar. Es utilizada en las organizaciones militares para establecer los distintos grados por los que se van a regir.
- La jerarquía dada por la capacidad: Este tipo de jerarquía es limitativa y acorde con cada individuo. Las personas están previamente clasificadas de acuerdo con sus capacidades, independientemente de su condición de clase en la sociedad, es decir, el individuo asciende en la organización de acuerdo a su capacidad.
- La jerarquía dada por la remuneración: Este tipo de jerarquía está determinada por la complejidad del trabajo (a mayor complejidad mayor salario), la antigüedad en la empresa o porque se es empleado de confianza y, en gran sumo, por el rendimiento del individuo.

La jerarquía de un empleado en una empresa se basa en el grado de especialización que posea pero su alta ubicación dentro de la organización también depende de la naturaleza del negocio, por ejemplo, en muchas empresas venezolanas el gerente de planta es un ejecutivo muy importante, su status llega a ser mayor que un gerente de finanzas. En cualquier compañía fundamentalmente operativa.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> □ Stoner, James, **Administración**, (6ª. Edición, México, 1996), p.p.345-351

La jerarquía dentro de las organizaciones Inteligentes es de suma importancia ya que aquí independientemente del tipo de Jerarquía utilizada lo más importante es la palabra liderazgo, la cual es fácil de entender pero difícil de aplicar ya que no cualquier persona puede ser líder.

A lo largo de la mayor parte de nuestra existencia pertenecemos a una organización, millones de hombres y mujeres de todo el mundo pasan su existencia trabajando en distintas organizaciones, enfrentando innumerables desafíos al luchar por cumplir con sus tareas diarias.

Además, todas las organizaciones tienen un programa o método para alcanzar sus metas, para ello es de gran importancia y muy necesario que en su programa se incluya la “administración”, ya que consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones.

La organización es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial de la organización.

Esta afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o no de una empresa nos indica, por qué es necesaria la gerencia, sin embargo, no nos indica cuando ella es requerida, y el requerimiento sucede siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.



Las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman “gerentes”, y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas.

La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien) y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer).

Cabe mencionar, que ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia, de manera tal que, un gerente ineficaz no puede alcanzar las metas de la organización, la eficacia es la clave del éxito de las organizaciones. Pero el ser gerente no sólo es dirigir actividades, ser gerente también implica ser un buen líder, es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja. El gerente para poder lograr sus objetivos debe saber como usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia donde va.

Entonces gerencia y liderazgo son elementos que se deben combinar para el logro de su fin común, que permiten el aprendizaje de diferentes técnicas que permitan a la persona tener su desarrollo personal indispensable para que todos entiendan formas de cooperación con eficacia y eficiencia para obtener la calidad completa.

## Importancia del Liderazgo

- Es importante ya que es la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es de suma importancia la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

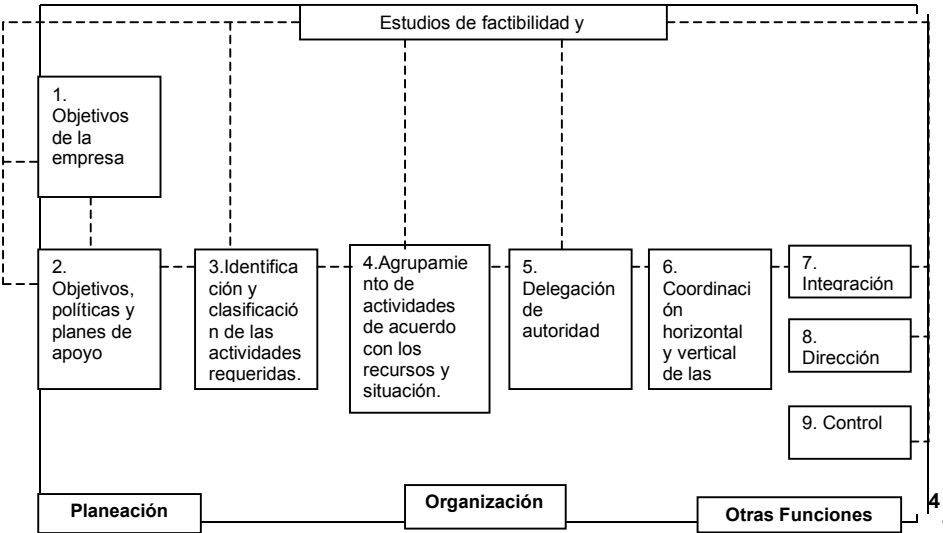
### d) Coordinación

La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación, la gente perdería e vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización.

El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realizan. Cuando estas tareas requieren que exista comunicación entre unidades, o se pueden beneficiar con ella, entonces es recomendable un mayor grado de coordinación.

Cuando el intercambio de información es menos importante, el trabajo se puede efectuar con mayor eficiencia, con menos interacción entre unidades. Un grado importante de coordinación con toda probabilidad beneficiará un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia. Además, las organizaciones que establecen objetivos altos para sus resultados requieren un mayor nivel de coordinación.

**Proceso de Organización**



<sup>4</sup> Koontz, Harold, Administración: una perspectiva global, (12ª.Edición,México,2004)., pag. 258.

El cuadro anteriormente mostrado es una representación de una retroalimentación ya que para poder definir el proceso de organización es necesario identificar puntos clave que alimenten este proceso como son la planeación la cual nos ayuda a definir los objetivos , actividades y procedimientos que llevaremos acabo, la organización ¿Cómo lo lograremos? Esto nos implica designar actividades y tiempos para el logro de objetivos , la dirección encontrar un buen líder es difícil mas no imposible ya que este tiene un papel muy importante dentro de este proceso ya que es el que encamina al Equipo de Trabajo a el logro de los objetivos, los motiva para que se sientan bien y con esto puedan poner mayor énfasis en sus logros y el control que es una medida de seguridad para poder identificar y/o prevenir necesidades o inclusive aquellos problemas que se puedan suscitar.

## **CAPITULO 2.DIFERENCIACION E INTEGRACION DE LA ORGANIZACION**

La coordinación es un complemento, incluso un contrapeso, para la división del trabajo y la especialización laboral. La especialización suele separar a las personas en las organizaciones, porque los trabajos son, por definición, un grupo de actividades particulares e identificables. La coordinación vuelve a reunir a la gente con el propósito de asegurar que las relaciones de trabajo entre personas que desempeñan labores diferentes, pero relacionadas, pueden contribuir a las metas organizacionales.

Irónicamente, cuanto más requiere una organización que exista una coordinación eficiente, tanto más difícil le resulta conseguirla. Esto suele ocurrir cuando las tareas son muy especializadas. Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch han señalado que la división del trabajo implica algo más que las obligaciones de trabajo individuales, por ejemplo, administrar un almacén o escribir el texto de un anuncio. Además, influye en la forma que los empleados perciben a la organización y su papel dentro de la misma, así como la forma en que las personas se relacionan con los demás. Estas diferencias, que Lawrence y Lorsch llaman diferenciación, pueden complicar la tarea de coordinar, con eficacia, las actividades del trabajo.

Estos autores han identificado cuatro tipos de diferenciación. En primer lugar, las personas de diferentes unidades de trabajo tienden a desarrollar su propia perspectiva en cuanto a las metas de la organización y las formas de perseguirlas. Por ejemplo, los contadores podrían ver el control de costos como el elemento más importante para el éxito de la organización, mientras que los comercializadores quieren más variedad de productos y mejor calidad.

En segundo, personas de la misma unidad de trabajo suelen tener una percepción del tiempo diferente.

Por ejemplo, el personal de producción está acostumbrado a manejar crisis que se tienen que resolver de inmediato, mientras que el personal de investigación y desarrollo quizás esté preocupado por problemas cuya solución tardará muchos años.

La percepción del tiempo influye sobre un tercer tipo de diferenciación: los estilos interpersonales. Por ejemplo, en producción, donde las personas por regla general tienen que tomar decisiones rápidas, éstas podrían favorecer una comunicación un tanto abrupta y respuestas bien claras. Los empleados de investigación y desarrollo podrían preferir una comunicación más tranquila, una que fomente el torbellino de ideas y el análisis de muchas alternativas. Por último, la formalidad de los departamentos pueden ser diferentes. Mientras que una unidad de producción quizás necesite normas muy específicas para los resultados, en el departamento de personal pueden existir normas más generales.

Las diferencias pueden producir conflictos entre las personas y entre las unidades de la organización. Sin embargo, la solución constructiva de conflictos es muy saludable para las operaciones de una organización. Cuando diversos miembros de la organización presentan sus puntos de vista, los discuten abiertamente y, en general, se aseguran que se escuche su voz cuando hay problemas, obligan a los administradores a considerar las necesidades y los conocimientos específicos de lo departamento independientes.

En lugar del término coordinación, Lawrence y Lorsch usan integración para describir la medida en que los miembros de diversos departamentos trabajan juntos y unidos. Subrayan que mientras los departamentos debieran cooperar y sus tareas debiesen estar integradas en la medida de lo necesario, es importante no reducir las diferencias que contribuyen a realizar las tareas. Quizás sea útil que el departamento de ventas ofrezca su opinión sobre los anuncios a los artistas gráficos que los preparan.

Sin embargo, si los vendedores se consideran adjuntos del departamento de publicidad, entonces el funcionamiento de las unidades de ventas y de publicidad se verá afectado en forma negativa.

En conclusión diferenciación e integración son dos conceptos que van ligados de la mano debido a que para poder trabajar dentro de una organización manejando estos dos conceptos el departamento de recursos humanos deberá ser el encargado de regularizar y hacer entender a los empleados que una organización más que ser un trabajo día a día haciendo las mismas actividades, en el caso de las maquiladoras terminar determinado número de producción, etc. Es el **“TRABAJAR EN EQUIPO”** para poder llegar a los objetivos teniendo una visión compartida es más fácil poder llegar e implementar nuevos objetivos para ir creciendo de forma laboral y personal.

En la actualidad las micro, pequeñas y medianas empresas no conocen este concepto y no le dan importancia ya que solo se preocupan por tener utilidades, pero son pensamientos erróneos ya que el principal recurso para conseguir el éxito son los RECURSOS HUMANOS sin ellos las empresas no tendrían procesos, ideas, planes de trabajo , el personal es de suma importancia por lo que este tipo de empresas anteriormente mencionadas deberían tener un poco de conciencia para poner en práctica lo que son capacitaciones, retroalimentaciones, cuestionarios en los cuales identifiquen las necesidades del personal en cuanto herramientas que faciliten su trabajo o en prestaciones , este punto es bastante interesante ya que en un futuro las organizaciones se basarán bajo estos esquemas mejorando las relaciones y teniendo comunicación constructiva la cual es de suma importancia para el entendimiento en la relación jefe – empleado . Teniendo los puntos anteriormente mencionados se puede tener una coordinación efectiva de tal modo de que todos los empleados que integran a determinada organización trabajen en un medio idóneo en cuanto a las relaciones entre ellos.

El concepto de integración es muy fácil de entender sin embargo es muy difícil de aplicar ; la unión de un grupo de trabajo es muy importante, para poder lograr esto se deben de realizar ciertas dinámicas en las cuales los integrantes de la organización conviven e interactúan juntos esto con el fin de que se conozcan más , limen asperezas o arreglen aquellos malos entendidos que por carga de trabajo muchas veces se puede mal interpretar; la idea de esto es fomentar este tipo de cultura dentro de las organizaciones darle mas importancia al peso que tienen los Recursos Humanos dentro de una Organización e ir eliminando poco a poco esta cultura que tenemos en la cual la gente solo se preocupa por hacer SU trabajo bien, el no ayudar a los demás, entre otras formas de actuar no positivas, una de las principales características de esta cultura es el Individualismo por lo que es importante enfatizar y encaminarlos a aprender lo que es un TRABAJO EN EQUIPO.



El trabajo en equipo es una integración de personas que trabajan por el mismo fin, para poder llevar a cabo esto se necesita el compartimiento de responsabilidades y a su vez coordinadas para el logro del fin.

Aprender a trabajar de forma efectiva como Equipo requiere tiempo ya que se adquieren habilidades y capacidades para el trabajo armónico de la labor.

Existen distintos aspectos para el cumplimiento adecuado del fin de trabajar en equipo los cuales son:

- Liderazgo efectivo.- es decir crear una visión del futuro de la organización en donde se involucren los intereses de los integrantes esto con el fin de que los empleados crezcan de forma personal y laboral en medida de que la organización crezca, esta es una estrategia que un buen líder puede implementar ya que esto es un incentivo una forma de motivar al personal para que logren los objetivos de forma más rápida y con mayor fuerza.
- Buen ambiente dentro de la organización.- Lo ideal aquí es permitir que los integrantes del equipo den su punto de vista para mejorar el ambiente con esto el desempeño será satisfactorio ya que se sentirán en su ambiente, se sentirán bien con esto se logra que hagan su trabajo de la mejor manera por la confortabilidad y estabilidad que sienten al estar dentro de la organización.

- Promoción de canales de comunicación.- El fomentar retroalimentación dentro de las organizaciones es una forma de poder encontrar estrategias, de prevenir problemas y de eliminar errores ya que se le permite al equipo de trabajo hacer un debate en donde expongan sus puntos de vista de las situaciones que se suscitan dentro de la organización y con esto dar ideas a su vez para eliminar o prevenir problemas futuros.

¿Qué beneficios tiene trabajar en equipo?

Dos cabezas piensan mejor que una, tres mejor, para que el equipo funcione bien, es necesario tener claro lo que se quiere lograr, reconocer qué labores pueden desarrollar cada uno de los miembros del equipo; es así como un equipo descubre para qué son buenos sus miembros, teniendo como resultado que funcione bien el equipo de trabajo.

Beneficios específicos;

- Disminuye tu carga de trabajo, ya que los demás también colaboran.
- Tienes mejores resultados, ya que dos o más lo hacen mejor que uno.
- Aprendes a escuchar y a respetar a los demás.
- Te permite organizarte de una mejor manera.

- Mejora la calidad de atención al cliente, con esto puedes adquirir más poder en el mercado.

Recomendaciones para un buen Trabajo en Equipo.

1. Enlista y divide las tareas, tuyas y las de los demás.
2. Escribe que hacer para cubrir cada una de las funciones y cuáles son las responsabilidades que se tienen.
3. Escribe las reglas básicas del trabajo en equipo y cómo coordinar los esfuerzos. En estas reglas puedes tomar como referencia cosas básicas y marcar claramente: ¿qué hacer cuando alguien no las cumple?
4. Algunas ideas en las que se pueden basar las reglas para el equipo son:
  - Horario
  - Puntualidad
  - Asistencia a las reuniones
  - Cumplimiento en el trabajo.
  - Comportamiento ante el cliente al ofrecerle el producto.

1. Para cumplir los objetivos y metas que cada equipo de trabajo se propone, se deben crear maneras de trabajar adecuadas a su propia realidad, así como estrategias útiles que ayuden a cumplir lo programado. Una vez que esto suceda comienza recién el trabajo en equipo, con miembros comprometidos que contribuyen de manera responsable y entusiasta a la realización de las tareas y se apoyan mutuamente.
2. Este punto es el más importante ya que aquí se decide si es importante tener dentro de la organización a un integrante que no disfrute lo que hace ya que lo demuestra a los demás creando conflicto , ya que este no realizará su trabajo debidamente ni en tiempo , ni en calidad, es importante destacar que para poder trabajar en equipo una persona con estas actitudes no contribuye de forma positiva si no negativa lo cual entorpece el trabajo de los demás por la falta de compromiso <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Stoner, James, **Administración**, (6ª. Edición, México, 1996), pag. 351

## **2.1 Diferencias entre desarrollo organizacional y cultura organizacional.**

“El Desarrollo Organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados”.<sup>2</sup>

El concepto operacional o la filosofía laboral más adecuada para la explicación de la definición anterior (o características) se expresan en la siguiente conceptualización que contiene inclusive ciertas premisas y valores:

El D.O. debe ser:

- Un proceso dinámico, dialéctico y continuo,
- De cambios planeados a partir de diagnósticos realistas de situación,
- Utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos,
- Para constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos técnico-económico-administrativo de comportamiento,

---

<sup>2</sup> Porras, J.I-Robertson (1992-desarrollo organizacional, 2da. Edición, editora hand Book,

- De manera que aumente la eficacia y la salud de la organización y asegurar así la supervivencia y el desarrollo mutuo de la empresa y de sus empleados.

El D.O. Requiere:

- Visión global de la empresa,
- Enfoque de sistemas abiertos,
- Compatibilidad con las condiciones de medio externo,
- Contrato consciente y responsable de los directivos,
- Desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas),
- Institucionalización del proceso y auto sustentación de los cambios.

El D.O. implica:

- Valores realmente humanísticos,
- Adaptación, evolución y/o renovación- esto es,
- Cambios que, aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implicarán en último análisis modificaciones de hábitos o comportamientos.

El D.O. no es (no debe ser):

- Un curso o capacitación,
- Solución de emergencia para un momento de crisis,
- Sondeo o investigación de opiniones, solamente para información,
- Intervención aislada o desligada de los procesos gerenciales normales,
- Iniciativa sin continuidad en el tiempo,
- Un esfuerzo de especialistas y otras personas bien intencionadas, pero sin compromiso de los ejecutivos responsables,
- Una serie de reuniones de diagnóstico, sin generar soluciones y acciones,
- Una maniobra de algún ejecutivo para obtener o preservar poder, prestigio o ventajas a costa de otras personas,
- Proceso para explorar, manipular, perjudicar o castigar a individuos o grupos,
- Un medio de hacer que todos queden contentos,
- Algo que termine siempre en un "final feliz".

La cultura consiste en pautas de comportamiento, explícitas o implícitas, adquiridas y transmitidas mediante símbolos y constituye el patrimonio singularizador de los grupos humanos, incluida su plasmación en objetos. El núcleo esencial de la cultura son las ideas tradicionales (es decir, históricamente generadas y seleccionadas) y, especialmente, los valores vinculados a ellas; los sistemas culturales, pueden ser entonces considerados, por una parte, como productos de la acción, y por otra, como elementos condicionantes de la acción futura.

El surgimiento del término “cultura organizacional” data apenas de los ochentas, ya que antes muy pocos autores se ocupaban de la cultura organizacional, y sus referencias eran escasas.

El estudio de la cultura organizacional es una de las tareas de investigación de la comunicación organizacional, disciplina que ayuda al logro de los objetivos organizacionales.

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que a continuación se plantearán han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

De tal forma la existencia de una cultura organizacional bien definida facilita:

1. la integración del personal.
2. la identificación del personal con las metas de la organización.
3. el personal desarrolla un sentimiento de seguridad, estabilidad y pertenencia.
4. cada individuo sabe que se espera de el y que puede esperar de la empresa.

La cultura organizacional se expresa a través de la filosofía de la empresa que comprende; la misión, la visión, los valores, los objetivos, las normas de conducta y los estatutos de calidad., pero algo que resulta importante resaltar es el hecho de que la cultura organizacional no se da por generación espontánea, se debe construir poco a poco y con paso firme a través de una activa interacción y comunicación entre todos los integrantes de la empresa.



La cultura organizacional provee de patrones y expectativas previsibles dentro de la organización, que determinan:

- La forma de resolver problemas, cumplimiento de metas y trato con clientes importantes, proveedores y otros grupos interesados.
- Como se relacionan los miembros de esta entre sí.
- Como perciben, sienten, opinan los miembros sobre las decisiones aplicadas en el pasado a la resolución de diversos problemas.
- La forma de medir resultados.
- La forma de establecer premios y castigos.

Dentro de una organización puede existir más de una cultura organizacional, y se denominan subculturas, las cuales surgen dentro de pequeños grupos de trabajo o en los diferentes departamentos. Estas subculturas coexisten pacíficamente con la cultura organizacional general, si esta se encuentra bien arraigada, de lo contrario podría ocasionarse luchas de poder entre los diferentes grupos y departamentos, por no compartir en esencia la misma cultura.

La diferencia entre desarrollo organizacional y la cultura organizacional es que esta última se destaca por las costumbres, formas, procedimientos, conductas en las que el grupo de personas pertenecientes a una empresa laboran esta es de suma importancia ya que por medio de estas podemos identificar todas aquellas fallas de comunicación, procedimientos mal definidos entre otras muchas anomalías que se pueden identificar por medio de la forma en la que se desempeña la empresa; y el desarrollo organizacional es la reestructuración de todos estos acontecimientos anteriormente mencionados que son un impedimento para que la empresa pueda llegar a los círculos de calidad los cuales se conforman de la siguiente fórmula:

$$\text{Eficiencia} + \text{eficacia} = \text{Calidad Total}$$

## 2.2 Círculos de calidad

Es un pequeño grupo de empleados que realizan un trabajo igual o similar en un área de trabajo común, y que trabajan para el mismo supervisor, que se reúnen voluntaria y periódicamente, y son entrenados para identificar, seleccionar y analizar problemas y posibilidades de mejora relacionados con su trabajo, recomendar soluciones y presentarlas a la dirección, y, si ésta lo aprueba, llevar a cabo su implantación. El círculo de calidad es un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller. Este pequeño grupo lleva a cabo continuamente como parte de las actividades de control de calidad en toda la empresa autodesarrollo y desarrollo mutuo, control y mejoramiento dentro del taller utilizando técnicas de control de calidad con participación de todos los miembros.

Los círculos de calidad son un instrumento que utiliza la Dirección cuando su filosofía es participativa y cree en el concepto de "calidad total", es decir, en la idea de que la calidad se mejora ininterrumpidamente en el lugar de trabajo.

Los círculos de control de calidad son grupos que se reúnen voluntariamente de modo regular, con el fin de identificar y resolver los problemas relacionados con el trabajo y llevar a la práctica las soluciones oportunas, con el debido consentimiento de la dirección.

Los Círculos de Calidad funcionan en un contexto cultural en el cual el concepto de Empresa obedezca a intereses económicos y sociales que tengan en cuenta la capacidad creativa humana, la posibilidad del hombre para participar en objetivos comunes de grupo.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> <http://www.monografias.com/trabajos14/desarrollo-organiz/desarrollo-organiz2.shtml#CIRCULOS>



## **CAPITULO 3.COORDINACION ORGANIZACIONAL.**

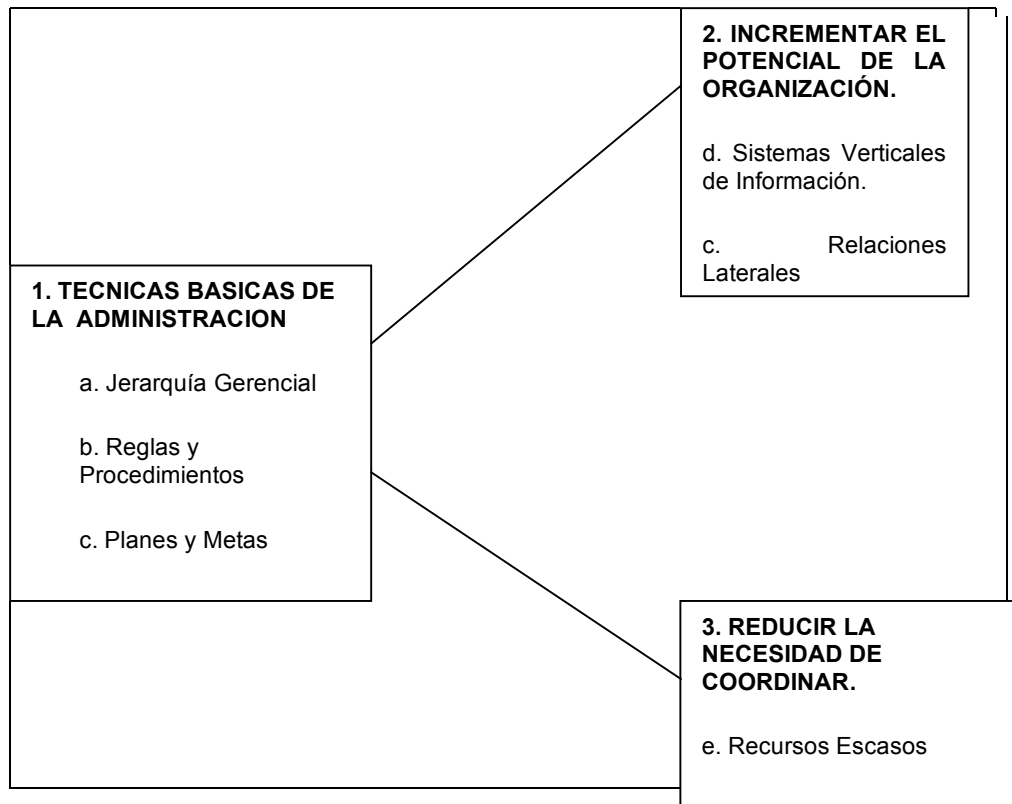
La división del trabajo ha sido la primera forma histórica de organizar el esfuerzo de un grupo de personas que trabajan por el logro del mismo fin. Dividida en categorías sistemáticas, dividir el trabajo permite reducir complejidad asignando actividades en específico, pero al mismo tiempo incrementa posiblemente el número de empleados.

La comunicación es fundamental para una coordinación efectiva. La coordinación depende, directamente, de la adquisición, la transmisión y el procesamiento de la información. Cuanto mayor sea la incertidumbre sobre las tareas que se coordinen, tanto mayor será la necesidad de información. Por lo tanto, es conveniente pensar que la coordinación es cuestión de procesamientos de información.

Podemos enfocar la coordinación efectiva de las siguientes tres maneras:

- a. Utilizar técnicas básicas de la administración.
- b. Ampliar las fronteras
- c. Reducir la necesidad de coordinación

## Tres Enfoques para los métodos de Coordinación Efectiva para los gerentes



### 3.1 Técnicas básicas de la Administración.

Las técnicas básicas de la administración se utilizan cuando se requiera una coordinación relativamente modesta, ésta se puede lograr mediante los mecanismos básicos de la administración. Uno de estos mecanismos es la cadena de mando de la organización.

Al especificar las relaciones entre los miembros y las unidades, la cadena de mando facilita el flujo de información. Otro instrumento útil consiste en una serie de reglas y procedimientos diseñados para permitir que los empleados manejen las tareas de coordinación rutinarias en forma rápida e independiente.

Otra técnica básica más es la que Tom Peters y Robert Waterman llamaron administrar por paseo (Management by walking around).

Con esta técnica, los gerentes se toman tiempo para "darse paseos" por los diversos departamentos e instalaciones de producción observando las operaciones y hablando informalmente con los empleados.

### **3.2 Ampliar Fronteras**

El término de ampliar las fronteras se define cuando la cantidad de contactos entre departamentos aumenta notablemente, quizás sea más conveniente crear un vínculo permanente entre los departamentos. Se dice que este vínculo cumple con el papel para ampliar fronteras. Los empleados que expanden las fronteras con éxito entienden las necesidades, responsabilidades y preocupaciones de los dos departamentos y pueden ayudar a la comunicación entre ellos. Por ejemplo, en ocasiones, los miembros del departamento de ingeniería y de mercadotecnia hablan diferentes idiomas. Un empleado que extiende las fronteras con eficacia puede traducir el lenguaje de la mercadotecnia, orientando a los clientes, al lenguaje de la ingeniería, orientando a los productos y viceversa.

### **3.3 Reducir la Necesidad de Coordinación**

Reducir la necesidad de coordinación cuando se necesita tanta coordinación que los métodos antes expuestos resultan ineficaces, el mejor enfoque sería reducir la necesidad de una coordinación estricta. Jay Galbraith describe 2 formas para hacerlo: crear recursos escasos y crear unidades independientes.

El hecho de ofrecer recursos escasos (adicionales) permite que unas unidades tengan "manga ancha" para satisfacer los requisitos de otras.

Otra forma de reducir la necesidad de coordinación consiste en crear unidades independientes, cuyos miembros pueden realizar todos los aspectos necesarios de una tarea ellos mismos, en lugar de depender de otros departamentos.<sup>2</sup>

La coordinación es una función de la autoridad. Nos enseña con acierto, la distinción función de la autoridad. Nos enseña de forma específica la distinción entre pericia y coordinación: la pericia implica la adopción de una buena decisión. La coordinación está encaminada a que todos los miembros del grupo adopten la misma decisión o, más precisamente, decisiones coherente, combinadas para conseguir la finalidad establecida.

La coordinación concentra la aplicación de los principios de Administración de mayor importancia los cuales son: autoridad, delegación, división del trabajo, unidad de mando y otros de no menos significación.

La coordinación se convierte en el objetivo interno, ya que por su medio se logra un esfuerzo a través del esfuerzo cooperativo.

En conclusión para que haya una buena coordinación se necesita además la presencia de una autoridad coordinadora, la cual ejerce el poder de saber dirigir a su Equipo de Trabajo para el logro de sus objetivos. .

La coordinación ha sido conceptuada como el aspecto más importante que se debe lograr en toda empresa o institución, como prueba de su misma validez, puesto que a través de ella se puede medir la correcta aplicación de todos los otros principios administrativos y se pueden evaluar también el grado de integración de sus miembros en disciplina, comunicación, integración, entre otras.

---

<sup>2</sup> Stoner, James, **Administración**, (6ª. Edición, México, 1996), p.p. 351-354

La importancia que tiene y la forma operativa en que esta se puede desenvolver sin necesidad de fricciones y ante un mismo objetivo social aceptado y defendido por todos los miembros de un grupo, se pueden ilustrar por medio de la labor que realiza un equipo bien integrado, sea éste deportivo, cultural, personal o empresarial.

Por medio de la coordinación podemos hacer eficientes y eficaces las actividades dentro de la organización ya que por medio de esta se identifican las actividades de cada departamento que integra a la empresa esto con la finalidad de establecer tiempos y organizando entregas para poder dar los resultados esperados y cumplir con lo asignado.

Esta coordinación le corresponde a cada cabeza de área ya que sólo estos pueden asignar de forma más conveniente de forma estratégica esto con la finalidad de alcanzar los objetivos más fácilmente fijando acciones necesarias para alcanzar los objetivos de cada plan. Para poder llegar a lo anterior se debe de implementar algún tipo de control el cual nos muestre que los resultados que se están obteniendo son los idóneos y no lo contrario como métodos de control podemos establecer: una supervisión no diariamente si no una vez por mes esto con la finalidad de observar si las actividades asignadas a cada empleado se están llevando de forma adecuado o también detectando otras necesidades que no se habían contemplado, otro forma de control es el establecer estándares por ejemplo en un call center podemos tener un control de llamadas entrantes, de estas cuantas personas se interesaron en nuestro producto y de estas quienes conforman a nuestros clientes esto con la finalidad de establecer un estándar en cuanto a los prospectos que lleguemos a tener y así en cada departamento se debe establecer un control para medir los resultados que esté da, y una vez conocida la situación del departamento y/o de la empresa implementar una serie de estrategias que sean viables y nos den mejores resultados, no se puede implementar algún plan de trabajo si no se sabe la situación por la que pasamos , es necesario conocer los detalles mínimos que se presenten ya que por medio de esto podremos implementar un plan de Trabajo diseñado para mejorar los resultados que se están dando.



La coordinación tiene como fin lograr que los diferentes departamentos funcionen como una unidad. Es el resultado de la necesidad que tienen las organizaciones de integrar diversas funciones.

La coordinación deberá conciliarse con la necesidad de la especialización. La falta de coordinación provoca conflictos, pérdida de control y una responsabilidad diluida por la separación entre autoridad y competencia y rechazo de la responsabilidad.

Los dispositivos que contribuyen a la coordinación son:

a) la autoridad;

b) la coordinación entre departamentos, que a su vez puede lograrse a través de:

- los comités;
- el sistema de planificación;
- el manual de organización;
- los procedimientos;
- la comunicación;
- las reuniones;
- las funciones de asesoramiento; y
- las unidades de proyectos especiales.



## **CAPITULO 4. EL DISEÑO ORGANIZACIONAL**

El Diseño organizacional es un proceso en el cual se toman las decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia.

El diseño de las organizaciones es un proceso permanente debido a que cambian con el tiempo.

El diseño organizacional es organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el reestructuración entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad.

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

El diseño organizacional comprende:

Primer Fase: determinación del diseño organizacional; análisis del contexto organizacional (situación).

Segunda Fase: Profundizar sobre el estado de la organización mediante la participación de los miembros de la organización (Equipo de trabajo).

Tercera Fase: Diseñar la estructura organizacional: en esta fase se propone el modelo organizacional.

Cuarta Fase: Desarrollo de los detalles. En esta fase se planea y se toman las decisiones para implementar la nueva estructura.

Quinta Fase: Se realiza la gestión del cambio para acompañar la implementación del nuevo diseño organizacional.

### *ELEMENTOS PARA EL DISEÑO ORGANIZACIONAL*

#### 1. Estructura.

La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

#### 2. Sistematización.

Todas las actividades y recursos de la empresa, deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

#### 3. Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades.

Organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

#### 4. Jerarquía.

La organización como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

#### 5. Simplificación de funciones.

Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.<sup>1</sup>

### **4.1 Su evolución en el Transcurso del Tiempo**

Podemos identificar 4 etapas en la evolución del diseño organizacional,

- a. Enfoque clásico
- b. Enfoque tecnológico de las Tareas
- c. Enfoque ambiental
- d. Reducción de tamaño.

---

<sup>1</sup> Stoner, James, Administración, (6ª. Edición, México, 1996), pag. 355

#### **4.1.1 Enfoque Clásico.**

Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones.

Según Weber, cuando estas organizaciones se habían desarrollado plenamente, se caracterizaban por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la continuidad de actividades y un clima impersonal y racional en la organización, Weber lo llamó burocracia.

En este enfoque considero que era mas que trabajo, esclavitud ya que los trabajadores solo era trabajar, trabajar y más trabajar como máquinas siendo que el personal dentro de una empresa es elemental ya que este trabajando en un buen ambiente en todos sus sentidos brinda ideas, procedimientos y diferentes métodos de venta que a la empresa ayuda a crecer, sin embargo en el enfoque clásico se limitaban a solo seguir instrucciones de sus jefes y no brindar ideas para eficientar los procedimientos de producción, en esa época llamaba Weber a este enfoque “burocracia” por la forma tan impersonal y racional en que se trabaja concepto que en estos días se toma como aquellas empresas en las que no se trabaja no llevan una logística en sus procedimientos, hacen las cosas cuando ellos quieren, no les importa si el cliente esta insatisfecho con el servicio , etc.

#### **4.1.2 Enfoque Tecnológico.**

En los años 60’s surge la “Tecnología de tareas” la cual se basaba en los diferentes tipos de tecnología de producción de diferentes productos; a mediados de los 60’s se realizó un estudio por Joan Woodward y sus colegas en el cual determinaron tres grupos de acuerdo a su respectiva tecnología:

1. Producción Unitaria y de pequeñas partidas
2. Producción de grandes partidas y en masa
3. Producción en procesos

Este enfoque fue un paso muy importante para poder determinar el tipo de tecnología en cada empresa según la actividad de producción a la que se dediquen, esto facilitaría el proceso de la producción en las empresas haciéndolas más eficientes y eficaces por la determinación del tipo de proceso que manejan.

#### **4.1.3 Enfoque Ambiental**

En este enfoque se concluyó que el sistema mecanicista era más conveniente para un ambiente estable, mientras que el sistema orgánico era más conveniente para un turbulento. Las organizaciones en ambientes cambiantes, con toda probabilidad, usan alguna combinación de los dos sistemas.

En un ambiente estable es probable que cada miembro de la organización siga realizando la misma tarea. Por lo tanto, la especialización en habilidades es conveniente.

En un ambiente turbulento, sin embargo, los trabajos se deben redefinir de manera constante para enfrentarse al mundo siempre cambiante. Por lo tanto, los miembros de la organización deben tener habilidad para resolver diversos problemas, y no para realizar, de manera repetitiva, una serie de actividades especializadas. Además, la solución de problemas y la toma de decisiones creativas que se requieren en los ambientes turbulentos se efectúan mejor en grupos donde los miembros se pueden comunicar abiertamente.

Por lo tanto, en los entornos turbulentos, es conveniente un sistema orgánico, que es aquel que se caracteriza por su informalidad, trabajo en grupos y comunicación abierta.

#### **4.1.4 Reducción de Tamaño.**

En la actualidad es mejor conocida la Reducción de Tamaño como “Reestructuración” en las cuales las organizaciones reducen su tamaño dependiendo de la necesidad del personal. Un problema de este tema es que a una sola persona le asignan las actividades de varias personas con el mismo sueldo esto es un grave problema ya que una persona no es especialista en todo esto puede originar a futuro problemas ya que el trabajo no se detalla de forma correcta por la saturación de actividades de diferentes rangos.

Los gerentes de muchas empresas adoptaron estructuras burocráticas para sus organizaciones cuando los tiempos eran más estables, cuando las empresas dominaban sus respectivos ambientes y cuando los supuestos sobre el crecimiento económico sostenido surgían con regularidad. Por lo tanto las grandes empresas desarrollaron burocracias de muchos niveles, que con el tiempo, resultaron excesivamente onerosas cuando se necesitaron respuestas rápidas, en tiempos que cambiaban a toda velocidad.

Esta serie de cambios por la reducción de tamaño pueden llegar a afectar al desarrollo organizacional por las consecuencias que esto puede traer tales como: problemas frecuentes, falta de organización, falta de realización de actividades por la minimización de tiempos, entre otros problemas que pueden llegar a ocasionar hasta el cierre de la misma organización.



## 4.2 Diseño de la Estructura Organizacional

El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia.

Por lo tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos al mismo tiempo: hacia el interior y el exterior de su organización. Los conocimientos del diseño organizacional giraban entorno al funcionamiento interno de una organización.

Hacia el interior porque la gente que esta dentro de la organización es más fácil que identifique el tipo de anomalías que se encuentran ahí y la forma de solucionarlas y/o prevenirlas; y el exterior porque dependiendo del giro de la empresa puedes identificar la necesidad de tus clientes pensar por ellos para que cubras sus necesidades y dar una buena impresión a tus clientes de la empresa.

Poco a poco, la parte del "mundo exterior" de la ecuación del diseño organizacional ha ido captando más y más la atención de los gerentes.

Debemos recordar dos cosas: en primer término, debido a que las estrategias y los entornos cambian con el tiempo, el diseño de las organizaciones es un proceso permanente. En segundo término, los cambios de estructura suelen implicar un proceso de prueba y error.

Dado un grupo de posiciones, el diseñador enfrenta dos preguntas obvias de estructura organizativa: ¿Cómo deben ser agrupadas en unidades estas posiciones? Y, ¿cómo debe ser de grande cada unidad?

A través del proceso de agrupar en unidades es establecido el sistema de autoridad formal es construida la jerarquía de la organización. El organigrama es la representación gráfica de esta jerarquía es decir, es el resultado del proceso de agrupamiento.

El agrupamiento puede ser visto como un proceso de sucesivas uniones. Las posiciones individuales son agrupadas en grupos de unidades; estas son, a su vez, agrupadas en grupos más grandes o unidades; etc., hasta que toda la organización está contenida en el grupo final. Por ejemplo, los soldados son agrupados en patrullas, las patrullas en pelotones, los pelotones en compañías, las compañías en batallones, y así sucesivamente a través de regimientos, brigadas y divisiones, hasta el agrupamiento final en ejércitos.

Una organización es un grupo humano deliberadamente constituido en torno a tareas comunes y en función de la obtención de objetivos específicos.

Para poder alcanzar los objetivos propuestos, partiendo, en la casi totalidad de los casos, de recursos limitados, resulta necesaria la construcción de un **esquema o modelo**, que permita la interrelación e interacción de sus elementos.

La estructura será entonces, la herramienta que le permita a la organización alcanzar sus objetivos.

- Permite lograr una determinada disposición de sus recursos,
- facilita la realización de las actividades y
- coordinación de su funcionamiento

De esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización.

En la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de toda a organización .

A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización. <sup>2</sup>

### **4.3 Criterios a Aplicar para el Diseño Organizacional**

#### **4.3.1 Agrupación en Unidades**

El agrupamiento de posiciones y unidades no implementa una conveniencia con el objeto de crear un organigrama, una manera fácil de controlar quién trabaja en la organización. En realidad, el agrupamiento es un medio fundamental para coordinar el trabajo en la organización. El agrupamiento puede tener por lo menos cuatro efectos importantes:

a) Tal vez el más importante, el agrupamiento establece un **sistema de supervisión** común entre posiciones y unidades.

---

<sup>2</sup> Stoner, James, Administración, (6ª. Edición, México,1996),p.p 355- 360

b) El agrupamiento requiere típicamente que las organizaciones y unidades **compartan recursos comunes**.

c) **El agrupamiento típicamente crea medidas comunes de desempeño**. Los costos de las actividades de los miembros o subunidades de una unidad pueden ser medidos en forma conjunta hasta el punto en que comparten recursos comunes.

d) Finalmente, el agrupamiento alienta al ajuste mutuo. Para compartir recursos y para facilitar su supervisión directa, los miembros de una unidad se ven forzados a veces a compartir instalaciones comunes, siendo así puestos de estrecha proximidad física. Esto, a su vez, alienta los frecuentes contactos informales entre ellos, lo que a su vez alienta la coordinación por ajuste mutuo.

El resultado de todo esto es que cada unidad desarrolla una propensión a centrarse cada vez más estrechamente en sus propios problemas, separándose aún más agudamente de los problemas del resto de la organización. El agrupamiento de unidades alienta la coordinación en el grupo a expensas de la coordinación entre grupos. La escuela de administración que adopta una estructura departamental, pronto descubre que sus profesores de finanzas interactúan más estrechamente entre ellos pero tienen menos contacto con los profesores de marketing y de política y todos se vuelven más limitados en sus puntos de vista. Por supuesto, esto puede trabajar a favor de la organización, permitiendo que cada unidad preste particular atención a sus problemas especiales.

## ***Bases para el agrupamiento***

Existen seis bases que son, tal vez, las más comúnmente consideradas:

a) Agrupamiento por conocimiento y destreza.- Las posiciones pueden ser agrupadas de acuerdo a los conocimientos y destrezas especiales que sus miembros traen al cargo. Un claro ejemplo de este tipo de agrupamiento son los hospitales los cuales dividen a los cirujanos, a los anestesiistas en otro, a los psiquiatras en otro piso. El agrupamiento puede basarse en el nivel de conocimiento y destrezas que cada trabajador tenga.

b) Agrupamiento por proceso de trabajo y función.- Las unidades pueden estar basadas en el proceso o actividad usados por el trabajador. Por ejemplo, una empresa manufacturera puede distinguir talleres de fundición, soldadura y maquinado, y en un equipo de fútbol puede dividirse en unidad de ataque y en unidad de defensa para la práctica.

c) Agrupamiento por tiempo. – Los grupos pueden también formarse de acuerdo a cuando es hecho el trabajo de la misma forma pero en distinto tiempo, como en el caso de diferentes equipos es una fábrica.

d) Agrupamiento por producción. – Aquí las unidades son formadas sobre la base de los productos que hacen o los servicios que brindan. Una gran empresa manufacturera puede tener divisiones separadas para cada una de sus líneas de productos, por ejemplo, una para la porcelana, otra para los tractores, etc. Un restaurante puede separar tanto especial como organizacionalmente sus instalaciones de bar de las del comedor.

e) Agrupamiento por cliente. – Los grupos pueden también formarse para tratar distintos tipos de clientes. Por ejemplo: una empresa de seguros puede manejar pólizas de seguros de vidas individuales y grupales, igual de gastos médicos y flotillas para autos.

f) Agrupamiento por lugar. – Los grupos pueden ser formados de acuerdo con las regiones geográficas en que opera la organización. Por ejemplo una panadería puede tener las mismas instalaciones de horneado duplicadas en 20 áreas de población diferentes para asegurar la diaria entrega fresca en cada una.

La noción de agrupamiento por proceso, gente, lugar o propósito (producción) es, de hecho, uno de los pilares de la literatura clásica del diseño de organizaciones, y Simón dedica algunas de sus críticas más agudas a sus principios clásicos.

El punto básico de Simon es que propósito y procesos están ligados en una jerarquía de medios y fines organizacionales, siendo cada uno un proceso para una meta de orden superior y un propósito para una de orden inferior. En el mismo sentido toda la organización puede ser vista como un proceso en la sociedad, por ejemplo, los departamentos de policía para protección a fin de que la gente pueda vivir en paz, y las empresas de comida para suministrar alimentos a fin de que la gente pueda subsistir.

### ***Criterios para agrupamiento.***

Podemos aislar cuatro criterios básicos que las organizaciones pueden usar para seleccionar las bases para agrupamiento de posiciones y unidades: interdependencias relacionadas con la corriente de trabajo, el proceso de trabajo, las escalas de trabajo y las relaciones sociales alrededor del trabajo.

a) Interdependencia de la corriente de trabajo.

Sin embargo, la cuestión del agrupamiento no termina aquí, porque quedan típicamente las interdependencias residuales: un agrupamiento no puede contener toda la interdependencia esta debe ser recogida en agrupamientos de orden superior, con lo cual necesita la construcción de una jerarquía. Y así, "la cuestión no es que criterios usar para el agrupamiento, sino más bien en que prioridad deben ejercitarse los diversos criterios".

b) Interdependencia de proceso.

En realidad, tenemos interdependencias relacionadas con la especialización, que favorece el agrupamiento funcional.

Las posiciones pueden tener que ser agrupadas para alentar las interacciones de procesos, aún a expensas de la coordinación de la corriente de trabajo y se vuelven más hábiles en su trabajo especializado. Además, se sienten más cómodos entre los suyos, con su trabajo juzgado por sus pares y por gerentes expertos en el mismo campo.

c) Interdependencia de escala.

Esto, por supuesto, alienta la especialización de procesos: mientras que el hombre de mantenimiento tendría que ser un hombre para todo trabajo, uno entre muchos en el departamento de mantenimiento puede especializarse, por ejemplo, en mantenimiento preventivo.

d) Interdependencias sociales.

Estos cuatro criterios, interdependencia de corrientes de trabajo, de proceso, de escala y sociales, constituyen los principales criterios que las organizaciones utilizan para diseñar unidades.

#### **4.3.2 Agrupación por Función.**

En este punto es útil distinguir el agrupamiento de primer orden, es decir, las posiciones individuales en unidades del agrupamiento de orden superior (las unidades en unidades mayores).

Los agrupamientos funcionales son representados por procesos de trabajo los cuales son identificados como corrientes irregulares de trabajo o la necesidad de maquinaria costosa.

Solo existe un nivel de agrupamiento en el nivel operativo, aquellos operadores dirigidos por un supervisor, esto constituye una estructura administrativa ya que el agrupamiento une a los gerentes de línea.

Como nota final sobre la estructura administrativa, puede señalarse que, por definición hay un sólo agrupamiento en la cumbre estratégica, y ese abarca toda la organización. Desde el punto de vista de la organización, se puede pensar en él como un grupo de mercado, aunque desde el punto de vista de la sociedad, toda la organización también puede ser considerada como desempeñando una función particular.



### 4.3.3 Dimensión de las Unidades.

La segunda cuestión básica en el diseño de la estructura se ocupa del tamaño de cada unidad o grupo de trabajo.

**Nota:** Sobre este punto, la literatura tradicional era firme: "Ningún supervisor puede supervisar directamente el trabajo de más de cinco, o a lo sumo seis subordinados cuyo trabajo interconecta" (Urwick, 1956). Pero la posterior investigación ha hecho que esta declaración parezca anticuada. Un estudio de 1968 informó una extensión del control promedio de diez para directores generales de corporaciones, con una amplitud de uno a catorce. Woodward en 1965 encontró un promedio de seis para los directores generales de las compañías industriales que estudió. Para los supervisores de contacto en las compañías de producción masiva, la extensión de control promedio fue cercana a cincuenta, alcanzando los noventa en algunos casos.

La conclusión se basa en términos de dos proposiciones básicas, que traten una con la estandarización, la otra con el ajuste mutuo. Primero, comparada con la supervisión directa, cuanto mayor sea el uso de la estandarización para coordinación, mayor será la dimensión de la unidad de trabajo. Es razonable que cuanto mayor coordinación se logre en una unidad a través de los sistemas de estandarización diseñados por la tecno-estructura, su gerente necesitará emplear menos tiempo en la supervisión directa de cada empleado, y así será mayor el número de empleados que puedan informarle. Con esta conclusión podemos explicar fácilmente el descubrimiento de Woodward acerca de las altas extensiones de control encontradas en las empresas de producción masiva. La dimensión de la unidad es mayor donde el trabajo está más estandarizado: en los núcleos operativos de las organizaciones más burocráticas.

Se concluye que ser un miembro de una gran unidad automáticamente libera al individuo de un estrecho control. Control del jefe, pero no necesariamente de los sistemas de la tecno-estructura, ni aún de la anterior capacitación y adoctrinamiento de la persona. De hecho, por lo general, los que están más estrechamente controlados por los miembros de la organización son aquellos en las unidades mayores (lo operarios que realizan trabajo no calificado en núcleos altamente burocrático). Aún sus gerentes sienten el mismo control | no poder actuar como gerentes completos a causa de las reglas impuestas en las sucursales por la tecno-estructura de la corporación.

La segunda proposición es, "comparado con la estandarización y frecuentemente con la supervisión directa, cuanto mayor sea la confianza en el ajuste mutuo (debido a interdependencias entre tareas complejas), menor será la dimensión de la unidad de trabajo. Una relación entre tareas interdependientes complejas y dimensiones pequeñas de unidad puede ser explicada de dos maneras.

La obvia es que permaneciendo iguales todos los mecanismos coordinadores (esencialmente la estandarización), cuanto más interdependientes sean las tareas (complejas o no) en una unidad, mayor será la necesidad de contacto entre el gerente y los empleados para coordinar su trabajo. Ostensiblemente, el gerente tendrá que controlar y supervisar las actividades de la unidad más de cerca y estar más disponible para consulta y consejo. Por eso el gerente requiere una pequeña extensión de control.

Pero hay una segunda explicación más sutil de la hipotética relación entre hipotéticas tareas interdependientes complejas y pequeña dimensión de la unidad. Estos tipos de tareas son difíciles de supervisar, así que en vez de un aumento de supervisión directa, originan un aumento en el ajuste mutuo.

Los mismos empleados deben comunicarse sobre una base cara a cara para coordinar su trabajo. Pero para que tal comunicación funcione efectivamente, la unidad de trabajo debe ser pequeña, lo suficientemente pequeña como para alentar la interacción conveniente, frecuente e informal entre todos sus miembros. Así, un estudio indicó que, mas allá de diez miembros, los grupos tienden a fragmentarse en grupos menores y otro descubrió que de cinco a siete era lo óptimo para el consenso. Ahora, las organizaciones, siendo lo que son, designan un gerente para cada una de sus unidades, no importa cuan pequeña sea, aún cuando esa persona actúe como poco más que un delegado oficial de la unidad. Y así, cuando es medida la extensión del control de unidades que efectúan tareas interdependientes y complejas, resulta que es pequeña.

Como se puede notar en esta conclusión. Superficialmente, es contraria a la intuición, ya que puede ser reformulada como sigue: Cuanto menor es la confianza en la supervisión directa (en favor del ajuste mutuo), más estrecho es el alcance de control del gerente.

La confusión esta, por supuesto, en el término usado, porque aquí, el alcance de control nada tiene que ver con el "control", es solamente una indicación de la necesidad de mantener un pequeño grupo de trabajo cara a cara para alentar el ajuste mutuo cuando el trabajo es complejo e independiente. En otras palabras, aunque la reforma de la posición puede ser técnicamente correcta, es erróneo usar términos como "supervisión directa" y "extensión del control".

Es mejor llegar a la conclusión que, a causa de la necesidad de "ajuste mutuo", la "dimensión de la unidad" debe ser pequeña.

Debe ser mencionado un último punto. Mucha de la evidencia que muestra que las tareas interdependientes y complejas llevan a una pequeña dimensión de la unidad proviene del estudio de grupos de profesionales. Pero, ¿Cómo podemos conciliar este descubrimiento con el de nuestra primera proposición ("el profesionalismo conduce a una gran dimensión de unidad")? La respuesta está en la interdependencia: el trabajo profesional es siempre complejo pero no siempre es interdependiente. Hay, en realidad, dos tipos de trabajo profesional: independiente e interdependiente, que requieren dos formas estructurales muy diferentes. En un caso, la estandarización de destrezas maneja la mayoría de las interdependencias, y así hay poca necesidad de ajuste mutuo y los profesionales pueden trabajar independientemente, en grandes unidades. Esta es la situación que encontramos en la mayoría de los estudios contables y sistemas educacionales, donde los profesionales individualmente atienden a sus propios clientes. En el otro caso, quedan interdependencias que no pueden ser manejadas por la estandarización de destrezas, y así debe haber considerable ajuste mutuo. Los profesionales deben trabajar operativamente en unidades pequeñas e informales.

Así, examinar la dimensión de la unidad en términos de todos los mecanismos coordinadores ayuda a barrer parte de la confusión.

Antes de concluir, sin embargo, se debe mencionar algunos de los descubrimientos de otras investigaciones porque estos han sugerido algunos otros factores que afectan la dimensión de la unidad. En particular, las estructuras altas (con unidades pequeñas en cada nivel, dando origen a muchos niveles, o a una jerarquía alta) han mostrado servir mejor a la necesidad individual de seguridad, ya que un gerente está siempre disponible, aunque pueden frustrar las necesidades de autonomía y autorrealización.

En realidad, los gerentes superiores, parecen estar más satisfechos en las estructuras altas (son ellos, después de todo, los que controlan) mientras que los gerentes de nivel inferior han informado en algunos estudios ser más felices en este tipo de niveles (con grandes unidades y pocos niveles de jerarquía), donde pueden tener más libertad de sus propios gerentes.

## CAPITULO 5. ORGANIZACIONES INTELIGENTES

Se define al concepto de la Organización Inteligente como una fase de expansión y de aplicación experimental en empresas de todo el mundo.

En los últimos años, numerosos profesionales del mundo de la empresa, del mundo de la Investigación y de la consultoría han estado trabajando en torno a los principios y herramientas de la Organización Inteligente. Su esfuerzo no ha estado, sin embargo, guiado por un interés meramente académico, si no por una necesidad planteada de forma constante por las empresas.

El reto al que se trata de hacer frente es la adaptación y el desarrollo continuo de las empresas para el logro de un éxito sostenido en un entorno:

- En el que **el conocimiento** se configura como variable central de la evolución y desarrollo. (“En la nueva economía el conocimiento no es uno más de los factores de producción. Se ha convertido en el principal factor de la producción”. P. Drucker)
- Que presenta **cambios** cada vez más veloces y profundos. El cambio se convierte en el fondo de atención de la economía (“Nada es permanente excepto el cambio”. Sócrates).<sup>1</sup>

Ante la necesidad de gestionar el cambio y de promover la mejora continua, las teorías de la empresa han ido ofreciendo distintos modelos y soluciones. Estos se han enfocado desde diferentes visiones de la realidad empresarial y por tanto, su impacto ha sido heterogéneo.

---

<sup>1</sup> <http://www.spri.es/ddweb/inicio/cursos/DD/oi/oi.htm>

Lo importante sin embargo, es que los distintos modelos están orientados hacia un mismo objetivo, y que lejos de ser excluyentes, son complementarios y se enriquecen unos a otros.

La respuesta que propone la Organización inteligente a la necesidad de ser más competitiva en este entorno, que plantea nuevos retos cada día y en el que el conocimiento es un factor clave, es el **aprendizaje a todos los niveles**. Es un enfoque integrador, que incide tanto en las personas como en la arquitectura de la empresa, como ejes del cambio organizativo.

A continuación se presenta el concepto de Organización Inteligente por profesores y Directivos relevantes:

Peter Senge (Profesor del MIT y Autor de "La Quinta Disciplina").- Una organización Inteligente es aquella en la que las personas expanden su capacidad de crear los resultados que realmente desean, en la que las nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentadas, en la que las personas aprenden continuamente a aprender conjuntamente.

D.A. Garvin (Profesor de la Gestión de la Universidad de Harvard).- Es una organización con capacidad para crear, adquirir y transferir conocimiento, y de modificar sus actitudes y formas de hacer en base al nuevo conocimiento y visión.

B. Garrat (Consultor de Desarrollo Organizacional).- Es aquella organización donde existe el clima y los procesos que permiten a todos sus miembros aprender conscientemente de su trabajo, que es capaz de trasladar ese aprendizaje donde se necesita y se asegura de que es utilizado por la organización para transformarse constantemente.

I. Nonaka (Profesor de la Hitosubashi University).- Son lugares en los que crear nuevo conocimiento no es una actividad especial,... es una forma de comportarse, incluso de ser, en la que todas las personas son trabajadores del conocimiento.

Si bien existen distintas interpretaciones de lo que significa ser una organización capaz de aprender, detrás de todas ellas existen unos factores comunes que son consustanciales al término Organización Inteligente:

- La capacidad de generar cambios y resultados deseados (proactivamente). Aprender no significa únicamente adquirir y acumular nuevo conocimiento, sino ser capaz de transformarse en base a lo aprendido.
  
- El desarrollo de la empresa basado en el desarrollo de personas y grupos. La Organización Inteligente requiere el desarrollo de una serie de habilidades y actitudes de todas las personas.
  
- La necesidad de un clima favorecedor del aprendizaje. Las variables organizacionales deben estar diseñadas para que se produzca el aprendizaje.
  
- La consideración del conocimiento como factor fundamental de producción.
  
- La integración de las funciones de pensar y hacer, favoreciendo el aprendizaje a todos los niveles de la empresa.
  
- La consideración de interacciones entre la empresa y el entorno, reconociendo la influencia en ambas direcciones.



- La transformación de los Sistemas de Información en Sistemas de Comunicación.

La Organización Inteligente también conocida como aprendiente es una concepción muy utilizada en las actuales tendencias de gestión, estando estrechamente relacionada con la disciplina de la gestión del conocimiento. Esto es, cómo sacarle el máximo provecho al conocimiento en la organización a través de una gestión adecuada del mismo. La innovación y la mejora continua se basan en la habilidad para ser creativos y aprender. La gestión constituye un medio efectivo para dirigir los procesos de creación, desarrollo, difusión y explotación del conocimiento.<sup>2</sup>

En este contexto es lógico de observar que se está generando una cultura y una dinámica orientadas a fomentar la capacidad de aprendizaje en las organizaciones “aprendizaje continuo”, acorde con el ritmo que actualmente se enfrenta, donde “el cambio es la regla y la estabilidad la excepción”. Este cambio requiere que las organizaciones adapten continuamente sus estructuras para sobrevivir y desarrollen su capacidad de aprendizaje.

La única forma de mantenerse es aprender a cambiar, mediante el desarrollo de una nueva estructura y una nueva cultura organizacionales.

### Desarrollo de una Nueva Estructura y Cultura Organizacionales

Las organizaciones inteligentes se construyen a través de procesos pedagógicos que desarrollen nuevas habilidades y promuevan nuevos hábitos en la organización, entre los cuales debemos resaltar los siguientes aspectos:

---

<sup>2</sup> [www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/19/organización.pdf](http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/19/organización.pdf)

**Líderes** que ejerzan influencia con el ejemplo, que confíen y sean confiables, humildes, tolerantes, maestros, visionarios, guiados por valores, que fomenten el liderazgo y el trabajo en equipo a su alrededor, que escuchen y promuevan el cambio y el aprendizaje continuo.

*Ejemplo:* En las organizaciones actuales el concepto de liderazgo no está bien definido ya que es muy difícil encontrar a un buen LIDER con valores y ética profesional por lo que es importante mencionar que este concepto es de suma importancia para poder saber llevar al personal de forma correcta a cumplir los objetivos de la empresa por lo que en las futuras Organizaciones Inteligentes este tipo de conceptos bien manejado por gente profesional lleva a la organización al ÉXITO.

**Trabajo en equipo** con objetivos comunes, solidaridad, sinergia, respeto y valoración de las diferencias, roles claros y flexibles, altos estándares de logro y autocontrol.

Personas honestas, responsables, comprometidas, creativas, con "empowerment", auténticas, con conciencia social y actitud de servicio.

*Ejemplo:* Visión Compartida es concepto que describe lo que es el Trabajo en Equipo ya que de esta forma todos están encaminados hacia el mismo objetivo lo cual hace que estos sean más alcanzables y de esta forma implantarse nuevos retos al estar unidos a su vez hace un ambiente de trabajo amigable en el cual todos están satisfechos de su trabajo y de los logros que lleguen a tener como EQUIPO.

**Organizaciones** que fomenten la innovación, el cambio y el aprendizaje continuo, que promuevan el pensamiento estratégico de todos, eliminen rutinas, controles y complejidades innecesarias, abiertas a la sociedad y orientadas a los clientes.

*Ejemplo:* Uno de los mayores retos dentro de las Empresas es la innovación ya que utilizan este concepto para todo tipo de actividad: innovación para: crear productos, para maximizar la producción y minimizar costos, capacitaciones continuas para mejorar el servicio al cliente, para manejar mejor los procesos dentro de las diferentes áreas que conforman a la Empresa, etc.

**Procesos ágiles** eficientes, simples, flexibles, creados desde el mercado, soportados en buenos sistemas de información gestionados con base en equipos ínter funcionales y que faciliten el rompimiento de las viejas burocracias.

No se puede dejar de mencionar la importancia de crear organizaciones de aprendizaje.

*Ejemplo:* La Sistematización es un método por el cual las empresas se hacen eficaces y eficientes ya que la tecnología día con día va avanzando por lo que se van disminuyendo muchos métodos antiguos que en épocas pasadas eran indispensables pero que en la actualidad atrasan al personal al realizar sus actividades por lo que es necesario la sistematización de todo tipo dentro de una organización para que esta pueda conocer lo que es CALIDAD TOTAL, minimizando costos y tiempos y maximizando la producción y las utilidades.

En nuestro medio encontramos principalmente tres obstáculos que impiden que esto se pueda lograr, a saber:

- Falta de una cultura de "seguimiento" continuo para asegurar el logro de los objetivos propuestos y de disciplina para escribir y compartir los aciertos y desaciertos y el respectivo aprendizaje. Somos buenos para "evaluar", muchas veces reactivamente, y controlar sin mirar el valor del proceso y del aprendizaje.

Actualmente no le damos importancia al seguimiento de ciertas cosas, como por ejemplo en las empresas se establece la visión más no todas trabajan sobre ella, no les enseñan a sus trabajadores a trabajar en base a la visión, misión y valores de la empresa si esto se llevara a cabo se les enseñaría a los trabajadores a “ponerse la camiseta de la empresa” este concepto es un claro ejemplo de lo que son trabajadores que persiguen el objetivo de la empresa, que tratan de ayudar a salir adelante a esta.

- Intolerancia frente a los errores que genera temor y dificultad de reconocerlos, desperdiciando así una de las principales fuentes de aprendizaje; esto es "extraño" en una sociedad tan indolente como la nuestra. Un gran ejemplo de lo que es el aprendizaje es aceptar nuestros errores ya que aprendemos de ellos y no volvemos a cometerlos aceptando que nos equivocamos; sin embargo en la actualidad no aceptamos equivocarnos por miedo al regaño o a la intolerancia de nuestros superiores.
- Insuficiente conciencia del valor de la educación y del aprendizaje, lo que no promueve la apertura de espacios y tiempo para fomentar actividades de aprendizaje. Cada día aprendemos algo, no debemos cerrarnos, ya que todos los conocimientos que adquiramos nos sirven para fomentar nuestra formación y/o crecimiento laboral y personal.

En conclusión las Organizaciones Inteligentes es un proceso por el cual la organización tiene cambios en toda la estructura en general ya que es desde el aspecto físico en donde se encuentra ubicada la organización hasta el tipo de estructura organizacional que tiene, es un cambio de enfoque afecta a todas las áreas , resolviendo a su vez problemas que en un futuro pudieran presentarse configurando de forma flexible y a largo plazo el cambio y el desarrollo permanente, por medio de la comunicación interna.

## 5.1 Importancia de las Organizaciones Inteligentes

Estamos evolucionando hacia un modelo de producción distinto, que gira en torno al conocimiento y al cambio permanente. Para este nuevo mundo es necesario desarrollar fórmulas empresariales diferentes. De hecho, el proceso de transformación exigido por este nuevo modelo de producción en nuestras empresas es muy profundo. No se trata de modificar un sistema concreto de la empresa, si no de aprender a gestionarla bajo unos parámetros diferentes.<sup>3</sup>

A continuación, se resume las tendencias de la nueva economía que fuerzan a las organizaciones al cambio de enfoque:

### Tendencias del Entorno

**De Status Quo a Cambio Rápido:** Administración de Taylor VS Administración Moderna la cual efectúa cambios más efectivos para una organización basándose en la calidad total.

**De Activos a Activos Intangibles:** Dinero VS Procesos.

**De Era de la Información a Era de la Comunicación:** Anteriormente se informaba dentro de una organización a las diferentes áreas que la conforman los comunicados de forma verbal en la actualidad se envían de forma escrita de forma más formal.

---

<sup>3</sup> <http://www.spri.es/ddweb/inicio/cursos/DD/oi/oi.htmz>

**De Formación Tradicional a Aprendizaje y Educación:** En la actualidad una de las formaciones para los empleados son las capacitaciones y/o cursos los cuales ayudan a que el empleado entienda con facilidad el procedimiento que deberá llevar a cabo y a su vez a actualizarse en este; anteriormente solo les enseñaban las actividades a desarrollar de manera general.

**De Esporádica a Formas de Vida:** La forma de trabajo era rutinaria ahora se debe de mezclar con la vida diaria

### **Tendencias de la Empresa**

**De Rechazo al Cambio a Anticipación:** Por la comodidad de hacer los mismos procedimientos a diario la gente muchas veces se anticipa al cambio sin embargo en la actualidad son necesarios estos cambios ya que estos modifican los procesos haciéndoles mas eficaces y eficientes.

**De Producción Masiva a Personalización:** Actualmente se busca darle un toque especial a los productos haciéndoles innovadores y no convencionales

**De Producción a Cliente:** Actualmente la frase que las empresas ocupan es “Al Cliente lo que pida” por lo que se trata de satisfacer al cliente en su totalidad y no solo de producir por producir sin identificar todos los gustos y preferencias del cliente

**De Costo/crecimiento a Calidad/innovación:** La tecnología y/o innovación es de suma importancia ya que a raíz de estos conceptos podemos crear y/o adquirir diferentes herramientas que nos ayuden a facilitar la producción por lo que es necesario invertir en tecnología la cual nos reditúa utilidades. Es un costo necesario el cual muchas veces es difícil de decidir por lo costoso pero en un futuro nos maximizara utilidades y nos minimizara tiempos.

**De Trabajo Individual a Trabajo en Equipo:** Las estructuras de niveles y Trabajo en Equipo con redes de cooperación las cuales nos minimizaran tiempos ya que un grupo de personas tiene actividades específicas a realizar y en sus tiempos muertos puede ayudar a otra área apoyándola y agilizando el proceso.

**De Control a Coordinación:** En la actualidad se opta por no controlar a los trabajadores por medio de supervisiones en algunas empresas todavía utilizan este método pero en si cada empleado sabe las responsabilidades y actividades que tiene que desarrollar por lo que se les da la libertad de cumplir con eso ellos destinan y administran su tiempo para terminar a tiempo y no estar vigilados lo cual no les gusta.

**De Atribuir Responsabilidades a Solucionar Problemas:** Las empresas buscan a gente preparada, dinámica, consciente y eficaz para la toma de decisiones ante cualquier problema que se pueda presentar y no a personas que deleguen los problemas.

**De Monotonía a Reorientación:** En la actualidad se procura no tener tiempo muerto antes si terminabas el trabajo que tenias asignado esto se prestaba para el llamado tiempo muerto; ahora se asigna mas actividades al personal para evitar estas situaciones y llevar acabo diferentes actividades que agilizan el proceso de producción.

**De Seguridad en el Empleo a Adaptabilidad del Empleo:** Adaptabilidad vs. Confianza. Muchas veces al encontrar trabajo nos confiamos en que duraremos por siempre en el, pero esto no es cierto, si no existe adaptabilidad esto no puedes suceder ya que si los directivos y/o nuestros jefes directos no están conforme con lo que hacemos nos pueden sustituir, por lo que es importante siempre ser accesible y adaptarnos a las actividades y/o cambios que pueda haber dentro de la organización.

**De Trabajador Manual a Trabajador del Conocimiento:** El trabajador manual es aquél que trabaja como máquina haciendo determinada actividad y el trabajador del conocimiento tiene capacidad analítica de cambiar las cosas, resolver cualquier percance que se llegue a presentar y/o prevenir acontecimientos no deseados por lo que en la actualidad se busca esta característica en la mayoría de las vacantes solicitadas.

**De Retribuir por Antigüedad a Retribución por Desempeño:** En épocas anteriores se valoraba mucha a la gente que tenía una antigüedad amplia de las empresas sin embargo esto en la actualidad no es significativo si esta persona no aporta ideas que agilicen su trabajo o en su caso es mas valorado en desempeño y/o productividad que los años de antigüedad.

**De Gestión de la Empresa a Liderazgo:** Estos dos conceptos causan confusión ya que en la gestión se maneja la empresa, se llevan a cabo los procedimientos ya implantados sin aportar nada y sin la responsabilidad de saber dirigir al equipo de trabajo; el liderazgo es un concepto que no cualquier persona puede llevar a cabo ya que este punto trata de guiar al Equipo de Trabajo para el logro de los objetivos a su vez retribuye con ideas para el crecimiento de la empresa ya que un buen líder puede llevar al éxito a una organización, esta persona debe contar con una serie de características como son : honestidad, responsabilidad, equilibrio, analítico, entre muchas .



En conclusión, una nueva realidad exige una nueva forma de entender y gestionar la empresa. Se trata de lograr en la empresa nuevas formas de ser y trabajar que permitan:

- Ampliar su capacidad de innovación.
- Manejar apropiadamente el conocimiento.
- Contar con personas dispuestas a hacer del aprendizaje una filosofía de la vida.

#### Características

- El Aprendizaje Organizacional y personal

Se conceptua al aprendizaje como un mecanismo individualizado que depende de la capacidad de cada persona y de sus experiencias de aprendizaje pasadas. Se logra fundamentalmente por medio de la resolución de problemas y el consecuente desarrollo de nuevos conceptos, relaciones, reglas de decisión actuación; es decir los humanos adquirimos conocimiento a través de experiencias, educación, errores, empleos, etc. Por este medio reforzamos nuestros conocimientos y vamos creciendo intelectualmente ya que día con día aprendemos algo nuevo.

El aprendizaje que desarrolla la organización se deriva del aprendizaje que realicen sus miembros y de la adquisición de nuevos miembros con los conocimientos que la empresa aún no posee.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> [www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/ia/organización.pdf](http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/ia/organización.pdf)

## **Aprendizaje individual y colectivo**

- **Reconoce y recompensa la enseñanza a otros y el aprendizaje de otro.** Dependiendo del grado de aprendizaje de un individuo dentro de una empresa puede crecer laboralmente ya que la adquisición de aprendizaje y conocimiento trae como consecuencia el crecimiento y especialización de este por lo que se llega a convertir en cabeza de área.
- **Capitaliza el conocimiento y la experiencia de compañeros respetables.** Conforme va creciendo la empresa necesita mas personal especializado en las áreas que la componen por lo que cuando se recluta al personal para algunas de estas áreas se selecciona a personas que tengan experiencia y puedan aportar nuevos conocimientos y/o procedimientos a la empresa.
- **Promueve un medio ambiente en el cual la reflexión acerca del aprendizaje ocurre.** Por medio de la experiencia adquirida y los errores cometidos se promueve una retroalimentación la cual ayuda a una buena toma de decisiones eliminando y previendo todas aquellas acciones que llegaran a entorpecer nuestro trabajo.

Las organizaciones no pueden crear conocimiento sin individuos. A menos que el conocimiento individual se comparta con otros individuos y grupos, el conocimiento tiene un impacto limitado en la efectividad organización.

El aprendizaje en la organización es intencional y eficaz y tiene que ver con el plan estratégico de la organización. Se produce en el momento oportuno, se adelanta a los desafíos y amenazas en lugar de sólo hacer frente a una crisis, promoviendo que las personas se vean a sí mismas con capacidad de generar constantemente y de manera continua formas de crear y llegar a los resultados que deseen .

Así, se desarrollan nuevas formas de actuación ante situaciones nuevas, resolviendo problemas y generando nuevos conocimientos, es decir, aprendiendo. Este aprendizaje incorporado al modelo mental del individuo modifica sus reglas de decisión y actuación. El conocimiento es un saber compartido y disponible.

Por ejemplo, la creación de una alianza estratégica es un recurso importante para acelerar los procesos de aprendizaje y adquisición de conocimientos para las organizaciones involucradas. Algunos de los puntos importantes a considerar en las alianzas estratégicas como fuentes de aprendizaje organizacional a continuación se listan:

- **Entender el aprendizaje.** El estar conciente de lo que aprenderemos nos ayudara a poder identificar soluciones de forma mas efectiva tomando las decisiones correctas evitando errores y previéndolos.
- **La organización como un sistema de aprendizaje.** Dentro de la organización se establecen diferentes procedimientos los cuales se implementan para la disminución de tiempos y maximización de productividad con esto podemos aprender a establecer y/o definir actividades con las cuales podemos ahorrar tiempo aprovechando esto para poder aprender los diferentes procedimientos que se manejan dentro de esta y poder en cual ocasión llevar a cabo una toma de decisión adecuada la cual beneficie y no perjudique.
- **Las alianzas estratégicas crean oportunidades de aprendizaje.** El establecer una alianza estratégica nos ayuda a conocer las diferentes formas de poder establecer una estrategia.
- **La adquisición del conocimiento y el aprendizaje pueden ser administrados.** Este punto se puede aplicar para poder identificar y/o prevenir problemas implementando soluciones estratégicas.

- **Conocimiento de la alianza:** acceso contra adquisición: Se puede definir de la siguiente manera Tener acceso a la forma de trabajo pero es muy diferente entender la actividad que vas a realizar.
- **Lo táctico de la alianza del conocimiento.** Esta alianza tiene como resultado el elaborar estrategias para que la empresa crezca en todos sus ámbitos, para poder llegar a los objetivos que esta tiene.
- **Efectividad del aprendizaje.** Este concepto se entiende cuando la empresa lleva a cabo los conceptos de eficiencia y eficacia que dan como resultado la calidad total.
- **La estabilidad de las conexiones del conocimiento.** Por medio de este punto se pueden establecer tipo diagramas de flujo lo cuales ofrecen una logística para cualquier procedimiento ofreciendo diferentes soluciones dependiendo del acontecimiento presentado guiando al éxito con cualquiera de las opciones presentadas.

El aprendizaje organizacional es más que la simple colección de experiencias individuales de aprendizaje. Este surge cuando las nuevas ideas producto del aprendizaje individual son comunicadas a otros, validadas y aprobadas por la organización, generándose a la vez un intercambio de modelos mentales que asegura la innovación y efectividad.

La idea de aprendizaje es genérica y abstracta, lo que lleva a formular la siguiente pregunta:

### ¿De qué nivel y tipo de aprendizaje estamos hablando?

Ideas Rectoras: Compromiso Organizacional con el Aprendizaje

- **Compromiso con los Equipos.-** En las Organizaciones Inteligentes el Trabajo en Equipo es uno de los centros ya que este es un de los factores que influye para poder llegar el éxito; por lo que en este tipo de organizaciones se valora el trabajo de su personal del Equipo de Trabajo que conforma a la Empresa.
- **Aprendizaje de Personas.-** Las personas que integran a estas organizaciones deben de estar conscientes de que deben de ser capaces y tener la voluntad y disponibilidad para aprender.
- **Creación de ambiente.-** Recopilando el punto del Compromiso con los Equipos la creación del ambiente entre los equipos es de suma importancia para la integración y conservación del Equipo de trabajo.
- **Orientado al cambio.-** Esta claro que una de las características de las Organizaciones Inteligentes es el estar preparado para todo tipo de situación por medio del aprendizaje, también hay que tomar en cuenta que debe de aprender a mayor ritmo esto quiere decir que al elaborar un procedimiento deben de determinar ciertas situaciones que se puedan presentar y a su vez la solución a estas.

- **Orientación Compartida.**- Las organizaciones inteligentes guían a su Equipo de Trabajo a tener una visión compartida lo cual es trabajar hacia un mismo fin.
- **Generativo.**- Esto quiere decir que tiene capacidad de replantear lo establecido para crear mejoras, generando ideas en base al entorno y a la empresa.
- **Dotación de Recursos.**- Este punto es de suma importancia ya que para poder llegar al éxito se deben de cumplir los objetivos los cuales necesitan que el personal y la organización tenga los elementos necesarios para poder realizarlos como son: personal, maquinaria, etc.; pero el recurso mas importante es el tiempo tanto de los empleados como de los Directivos para poder crear una alianza en la cual puedan elaborar estrategias para el crecimiento de la misma.
- **Búsqueda consciente.** A diferencia de las organizaciones convencionales que aprenden por obligación o de forma inconsciente; la organización inteligente sabe que una forma de llevar al éxito es por medio del aprendizaje, el cual se imparte de manera administrada por medio de la planeación, procedimientos y capacitaciones.
- **Ideas Rectoras:** Compromiso con el Aprendizaje.- Cada organización debe contar con su misión, visión, valores, etc., las cuales deben de ir encaminadas al éxito. Por lo cual debe de establecer una serie de procedimientos para poder llegar a este; y saber orientar a su Equipo de Trabajo para luchar por el mismo fin.<sup>5</sup>

El aprendizaje es una forma cotidiana de vivir ya que todos los días aprendemos algo nuevo ya sea de forma personal o laboral, la importancia de esto es que

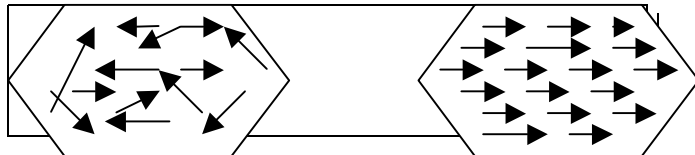
---

<sup>5</sup> <http://www.spri.es/ddweb/inciso/cursos/DD/oi/oi.htm>

vamos adquiriendo conocimiento diario el cual nos ayuda a evolucionar de forma intelectual y emocional ya que podemos resolver los problemas con más facilidad, viendo la situación más clara, evaluando pros y contras para poder tomar decisiones adecuadas.

## 1. Visión Compartida

La visión compartida es, la condición básica para que todo el aprendizaje individual esté alineado en la dirección adecuada.



En una empresa en la que no se comparten los objetivos globales las energías se dispersan y se pierden importantes sinergias en el proceso de aprendizaje.

La visión compartida es una expresión que se deriva del sentido de visión y destino compartidos de la organización e incluye los siguientes componentes visión, valores, propósito o misión y metas:

- La visión es una imagen del futuro que deseamos crear, muestra adónde queremos ir y cómo seremos cuando llegemos. Se caracteriza por ser tangible e inmediata, lo que infunde forma y rumbo al futuro de la

---

<sup>6</sup> <http://www.spri.es/ddweb/inciso/cursos/DD/oi/oi.htm>

organización y ayuda a la gente a fijar metas que sirvan de impulso. El establecer una visión dentro de una empresa es primordial ya que con este concepto se fijan una serie de fines a los que la empresa en un futuro alcanzara.

- Los valores constituyen una guía de la conducta que ayudará a la gente a desplazarse hacia la visión. Describen el modo en que nos proponemos operar día a día mientras perseguimos nuestra visión expresándose a través de nuestra conducta. El concepto de conducta en las organizaciones inteligentes se transmite en forma de valor ya que en el proceso de alcanzar la visión establecida este es de suma importancia ya que todos los integrantes de la organización deben de trabajar en equipo por un fin en común para poder lograr esto se necesita ser responsable, ético, profesional y humilde.
- El propósito o misión representa la razón fundamental para la existencia de la organización. Es un proceso reflexivo en el sentido de que nunca llegaremos al propósito último de la organización pero alcanzaremos muchas visiones en el camino. La pregunta exacta para este concepto anteriormente descrito es ¿Por qué existe la empresa? La respuesta a esta pregunta da como resultado la misión la cual nos transmite el cubrir la necesidad del cliente con el desarrollo del producto y/o servicio brindado.
- Las metas representan algo concreto y alcanzable, aquello que la gente se compromete a lograr. Una meta es ¿A dónde queremos llegar? ; esta pregunta aunque parece muy fácil de contestar se tiene que definir de forma explícita ya que es un compromiso que la empresa hace con ella misma y con sus clientes.



Elaborar una visión compartida es un proceso incesante por el cual la gente de una organización expresa sus historias comunes en torno de la visión, el propósito, la importancia de su trabajo y su papel en el resto del mundo.

Preceptos clave para elaborar una visión compartida:

- Adoptar una orientación creativa frente al propósito profundo de la organización (la razón de ser de la empresa).
- Integrar el propósito profundo de la organización (la visión de su fundador) con los motivos por los cuales nació la industria en la que se desarrolla la organización, esto permite comprender mejor la razón fundamental para la existencia de la organización.
- Explotar un sentido profundo del propósito y expresar en la visión metas específicas que representan la concreción del mismo, de esta manera generan aspiración y compromiso; y deben surgir de la reflexión de muchas personas sobre el propósito de la organización.
- Diseñar procesos continuos donde la gente de todos los niveles pueda hablar con franqueza sobre lo que realmente le importa, y ser oída por sus pares y por los directivos, lo que permite enriquecer la calidad de los resultados.
- Por último, mantener la “tensión creativa” propia del dominio personal, a nivel organizacional.

Como conclusión la visión compartida es una forma de trabajar en equipo enfocados hacia un mismo objetivo el cual puede ser posible alcanzar trabajando todos por ello, en la actualidad es muy difícil trabajar en equipos por el tipo de mentalidad que mucha gente no profesional tiene, sin embargo en varias de estas organizaciones se trata de resolver este tipo de problemas por medio de talleres y/o capacitaciones que ayudan al personal a conocer la importancia del TRABAJO EN EQUIPO ya que esto en un futuro será de suma importancia para el crecimiento de las organizaciones.<sup>7</sup>

Un claro ejemplo de visión compartida es Bimbo el cual desde 1940 que se dio a conocer hasta la fecha a echo que todos sus empleados tengan como objetivo un mismo fin el cual ha dado muy buenos resultados ya que en la actualidad es una empresa que tiene 67 años de experiencia y es contada como una de las empresas de panificación más importantes del mundo ya que tiene como compromiso ser una compañía altamente productiva y plenamente humana así como innovadora, competitiva y orientada a la satisfacción total de sus clientes y consumidores<sup>8</sup>

## **1. Pensamiento Sistemático**

El pensamiento sistemático es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos años, es la QUINTA DISCIPLINA. Es la disciplina que integra las demás disciplinas (visión compartida, modelos mentales, aprendizaje en equipo y dominio personal), fusionándolas en un solo cuerpo coherente de teoría y práctica.

---

<sup>7</sup> [www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/19/organización.pdf](http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/19/organización.pdf).

<sup>8</sup> <http://www.grupobimbo.com.mx/display.php?section=1&subsection=13>)

Les impide ser recursos separados. Sin una orientación sistemática, no hay motivación para examinar como se interrelacionan las disciplinas, el pensamiento sistemático nos recuerda continuamente que el todo puede superar la suma de las partes:

- La construcción de una visión compartida alienta un compromiso de largo plazo porque día con día el Equipo de trabajo de las Organizaciones Inteligentes lucha por lograr su visión e ir fijando y/o reestructurando esta.
- Los modelos mentales enfatizan la apertura necesaria para desnudar las limitaciones de nuestra manera actual de ver el mundo; como por ejemplo El modo de actuar y/o reaccionar ante una situación en las organizaciones inteligentes se trata de analizar la situación y verla desde diferentes perspectivas para darle la mejor solución.
- El aprendizaje en equipo desarrolla las aptitudes de grupos de personas para buscar una figura amplia que trascienda las perspectivas individuales.
- El dominio personal alienta la motivación personal para aprender continuamente cómo nuestros actos afectan al mundo.

En conclusión, el pensamiento sistemático permite comprender el aspecto más sutil de la organización inteligente, la nueva percepción que se tiene de si mismo y del mundo.

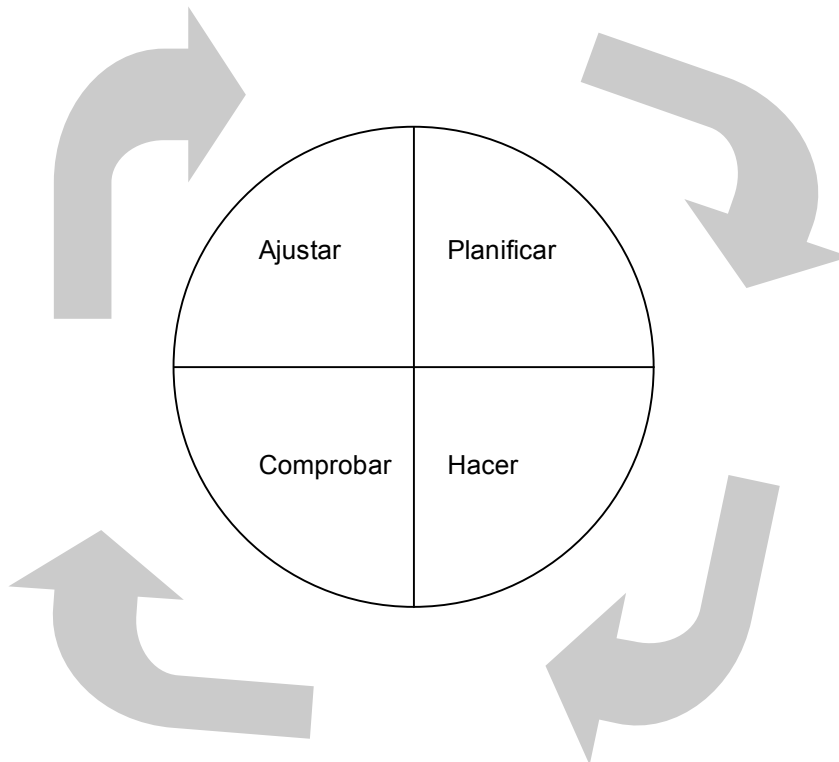
En el corazón de una organización inteligente hay un cambio de perspectiva; en vez de considerarnos separados del mundo, nos consideramos conectados con el mundo, en vez de considerar que un factor “externo” causa nuestros problemas que experimentamos.

Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad y cómo puede modificarla.

## 1. Calidad Total

La filosofía de la Calidad Total, tiene claros puntos en común con el enfoque del aprendizaje organizacional. Se plantea también con un enfoque de integración de las distintas áreas de la empresa en la búsqueda de la satisfacción de los agentes con los que se relaciona y haciendo una utilización óptima de los recursos con lo que cuenta.

Tanto los principios de Deming, que consideran a las personas de una organización el eje central sobre el que sustentar un proceso de mejora continua, como la rueda de mejora que aporta para gestionar y entender la Calidad Total como un proceso permanente, son algunos ejemplos de que existen puntos de encuentro importantes entre ambos enfoques.



9

---

<sup>9</sup> <http://www.spr.es//ddweb/inciso/cursos/DD/oi/oi.htm>

Para poder conocer el concepto de “Calidad Total” necesita haber una mejora continua la cual se basa en una retroalimentación por lo que en el esquema anterior se muestra un claro ejemplo el cual se basa en planificar, hacer, comprobar y ajustar estos cuatro conceptos con su respectiva retroalimentación la cual ayuda a llevar una secuencia dentro del procedimiento implantado.

Por otro lado, en muchas empresas la aplicación de la Calidad se ha ceñido desgraciadamente a la mejora operativa de procesos, habiéndose producido un aprendizaje de más bajo nivel. En contraste, las teorías de la organización inteligente reconocen explícitamente el enfoque proactivo (se concentra en lo que pueda cambiar positivo y con energía) y generativo (Replanteamiento de la estructura organizacional con el fin de corregir de acuerdo a los objetivos planteados) tanto de las personas como de la organización.

## **1. Desarrollo Organizacional.**

Las exigencias operacionales de las empresas están dirigidas hacia el logro de metas, la conquista de resultados, lograr los máximos números..., es una sobrecarga de energía a la cual estamos acostumbrados.

En el mundo actual, la sociedad es cada día más exigente y ampliamente dinámica, es por lo tanto, portadora de grandes tensiones que nos empujan a sentir altas cargas de tensión emocional y que ocasionan los cambios particulares, a fin de adaptarnos a los cambios y dinámica circundante, para así estar a tono con nuestro medio.

El Desarrollo Organizacional considera a las personas y los grupos como eje central de la calidad del desempeño de la empresa. Sus técnicas consisten en reunir personas y grupos para examinar sus interacciones, actividades, sentimientos, con el objeto de compatibilizarlas con un mejor desempeño.

En conclusión el DO es una herramienta la cual identifica el tipo de personal que hay dentro de la organización para poder agruparlos en las áreas correspondientes y a su vez hacer una planeación del trabajo que se realiza en cada una de las áreas y eficientar este de forma que se puede trabajar en Equipo y llegar a la Calidad Total por medio de 2 conceptos eficiencia y eficacia.

Las Organizaciones Inteligentes en la actualidad es un cambio drástico para las Empresas ya que estas están regidas por formas antiguas de administrar; este cambio es difícil de implementar y adaptar más no es imposible; al contrario sería un beneficio para estas ya que en un futuro se estará utilizando este tipo de metodología para las Empresas mejorándolas en todos sus ámbitos ya que maneja métodos muy específicos.<sup>10</sup>

Los beneficios que nos proporciona el (DO) para el desarrollo de una organización, se refleja en las siguientes características.

- Produce cambios en toda la organización.
- Existe mayor motivación de todo el personal involucrado en la organización.
- Mejora la calidad de vida del trabajo.
- Proporciona una mejor satisfacción en el empleo.
- Se logra una sinergia con el equipo de trabajo.
- Visualiza una mejor solución a los conflictos laborales en la organización.
- Se incrementa el deseo de cambiar en todos los aspectos de la organización

---

<sup>10</sup> <http://www.spr.es//ddweb/inciso/cursos/DD/oi/oi.htm>.

## 5.2 Marco Legal

En México existe el Instituto Mexicano del Edificio Inteligente (IMEI), en el que la mayoría de sus miembros son ingenieros mecánicos, eléctricos, de sistemas, civiles y arquitectos, aunque contados, lo que se puede atribuir a dos razones: la novedad del tema y la idea del mismo arquitecto de que su única tarea es diseñar estéticamente, sin tomar en cuenta la tecnología y los adelantos sociales, culturales o económicos que viven hoy en día.

Es una Asociación Civil sin fines de lucro surgida en la Ciudad de México a finales de 1991, compuesto por una agrupación de empresas y profesionales especialistas en el tema los cuales a su vez imparten diplomados, seminarios y exposiciones durante todo el año.

Los objetivos del IMEI son:

- Difusión de los conceptos relacionados con: construcción, planeación, equipamiento y operación de edificios inteligentes.
- Promoción del uso adecuado de tecnologías.
- Fortalecimiento del mercado mediante la promoción de negocios benéficos para inversionistas, proveedores de bienes y servicios así como para usuarios finales.

Las Organizaciones Inteligentes deben de cumplir con lo siguientes puntos para poder ser certificado por el IMEI como tal:

- Eficiencia en el uso de energéticos y consumibles, renovables (Máxima Economía).
- Adaptabilidad a un bajo costo a los continuos cambios tecnológicos requeridos por sus ocupantes y su entorno (Máxima Flexibilidad).
- Capacidad de proveer un entorno Ecológico interior y exterior respectivamente habitable y sustentable, altamente seguro que maximice la eficiencia en el trabajo a los niveles óptimos de confort de sus ocupantes según sea el caso (Máxima Seguridad para el entorno, usuario y patrimonial).
- Eficazmente comunicativo en su operación y mantenimiento, (Máxima automatización de la actividad).

Operando y manteniendo bajo estrictos métodos de optimización (Máxima predicción y prevención, refaccionamiento virtual) <sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> <http://www.imei.org.mx/>.



### **5.3 Organizaciones Inteligentes en México**

Siendo este un concepto no muy sonado en la actualidad las Organizaciones Inteligente o Aprendientes en un futuro se implementarán; ya que los nuevos edificios que están surgiendo están siendo estructurados con los nuevos adelantos de la tecnología moderna. Estamos siendo testigos del ascenso de las computadoras, precedido por el descubrimiento del chip y los circuitos integrados. Los computadores hacen el trabajo rutinario con más rapidez y facilidad, y aun menor costo que cualquier ser humano.

Ante esta situación, la gran necesidad de ahorrar energía en nuestros días; la importancia de contar con una comunicación efectiva, clara y rápida; la seguridad, comodidad y confort de los trabajadores; la modularidad de los espacios y equipos, y la posibilidad de dar un mayor ciclo de vida a un edificio, han dado lugar al concepto de “edificios inteligentes”, término muy novedoso y desconocido para muchos.

Con estos adelantos tecnológicos, resulta imposible cerrar los ojos ante el futuro inmediato al que nos enfrentamos y mucho menos nosotros los profesionales, que en cierta manera tenemos la responsabilidad de crear esas ciudades futuristas.

Ya no queda lejano el hecho de que así como en las historietas, caricaturas entre otros nos mostraban ciudades futuristas las cuales se componían de tecnología nunca antes vista por lo anterior día con día esta va avanzando más rápido y nuestras vidas cambiarán de una manera impresionante.

A continuación se mencionan los Edificios Inteligentes en México:

1. Compañía Honeywell, S.A. de C.V.
2. Compañía AT&T, S.A. de C.V.
3. Hospital General Regional No. 1 "Gabriel Mancera"
4. World Trade Center (WTC)
5. Edificio Cenit Plaza Arquímedes
6. General Electric,
7. Wal-Mart,
8. Microsoft,
9. Dell,
10. Toyota
11. Fedex,
12. Nokia,
13. En América latina podemos encontrar algunas tales como Cemex, PDVSA, Banco Santander, Movilnet, Petrobrás entre otras.<sup>12</sup>

De lo anterior mencionado definiremos a las siguientes:

### **Compañía AT&T, S.A. de C.V.**

Un edificio es inteligente cuando las capacidades para lograr que el costo de un ciclo de vida sea el óptimo en ocupación e incremento de la productividad, sean inherentes en el diseño y administración del edificio.

---

<sup>12</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Como un concepto personal, considero un edificio inteligente aquél cuya regularización, supervisión y control del conjunto de las instalaciones eléctrica, de seguridad, informática y transporte, entre otras, se realizan en forma integrada y automatizada, con la finalidad e lograr una mayor eficacia operativa y, al mismo tiempo, un mayor confort y seguridad para el usuario, al satisfacer sus requerimientos presentes y futuros. Esto sería posible mediante un diseño arquitectónico, totalmente funcional, modular y flexible que garantice una mayor estimulación en el trabajo y, por consiguiente, una mayor producción laboral.

Alestra es una empresa seria bien conformada, la cual maneja dentro de su administración maneja los siguientes conceptos:

- Misión.- Ofrecer servicios de Telecomunicaciones, excediendo las expectativas del cliente a través del esfuerzo de nuestra gente que fundamenta su trabajo en los valores que se practican en Alestra AT&T.
- Visión.- Convertirnos en el proveedor líder de servicios de valor agregado de Internet de alta velocidad para los segmentos objetivo.
- Valores.-

**Respeto por la Persona.-** Nos tratamos los unos a los otros con respeto y dignidad. Nos comunicamos siempre con franqueza y sinceridad. Procuramos un medio ambiente que fomente el crecimiento personal, la libre comunicación y el trato digno y respetuoso con los demás, logrando con ello una relación laboral armoniosa.

**Enfoque al Cliente.-** Somos una empresa cuyo actuar esta siempre enfocado a nuestros clientes y a su total satisfacción, a través de la excelencia y vanguardia

tecnológica, en los Servicios que ponemos a su disposición. Todos nuestros clientes tienen el mismo valor e importancia y pueden estar seguros de que siempre nos haremos cargo de sus legítimas preocupaciones, estableciendo relaciones de largo plazo a través de la búsqueda permanente de su satisfacción.

**Trabajo en Equipo.-** Sabemos que trabajando juntos, unidos en un solo equipo, el equipo Alestra AT&T, logramos mejores resultados para la empresa. Nos relacionamos con nuestros compañeros de trabajo sin distinciones de área o de nivel, propiciando el intercambio de información de manera franca, abierta y oportuna, garantizando un clima de trabajo sano, productivo y de cooperación. Fomentamos, reconocemos y premiamos los logros tanto individuales como los de equipo. Nuestro espíritu de trabajo en equipo garantiza el cumplimiento de nuestras responsabilidades para nuestros clientes, proveedores e integradores, nuestra empresa y para nosotros mismos.

**Integridad.-** Cumplimos nuestras promesas y admitimos nuestros errores buscando una organización cada vez mejor y más grande, entregando nuestro mejor esfuerzo para asegurar la óptima calidad y excelencia en todas nuestras actividades, procesos y servicios. Nuestra adecuada conducta personal, dentro y fuera de la empresa, asegura el buen nombre, reputación e imagen de Alestra. Somos honestos y éticos en todos nuestros tratos de negocios, empezando con cómo nos tratamos los unos a los otros, porque todos somos Alestra y nos sentimos orgullosos de serlo.

**Sentido de Urgencia.-** En Alestra AT&T siempre estamos preparados para actuar y responder rápidamente a los acontecimientos que afectan nuestra industria. Sabemos que hacer las cosas bien y a la primera, con calidad y excelencia, constituye una ventaja competitiva ante nuestros clientes internos y externos, por lo que este valor se hace indispensable en todos nuestros procesos, servicios y desarrollos tecnológicos.

**Innovación.-** En Alestra AT&T creemos firmemente que la innovación es el motor que nos mantiene con vitalidad y en crecimiento; es a través de ella que logramos la mejora continua en todos nuestros procesos, sistemas y tecnología, mejorando nuestros servicios, e incorporando siempre nuevas funcionalidades para permanecer competitivos, para poder ofrecer a nuestros clientes internos y externos las mejores soluciones.

- Código de ética.- En dicho código se manejan varios conceptos de la organización inteligente en cuanto a estructura organizacional como son el trabajo en equipo, la visión compartida, trabajo por objetivos, innovación, creación de producto en base a necesidades y gustos del cliente, entre otras, con esto se ve que la empresa es netamente un Edificio Inteligente por las características arquitectónicas, económicas y tecnológicas.

En general en la página muestran varios conceptos de calidad y ayuda para los consumidores y como esta conformada esta, llevan un buen proceso administrativo y con ayuda de la tecnología y el personal especializado que tienen hace que esta empresa crezca de forma considerable.<sup>13</sup>

**Otro ejemplo de Organización Inteligente en México es Nokia** la cual contiene lineamientos a los que se apega que a continuación describiremos para posteriormente hacer un análisis .

Información sobre la compañía

---

<sup>13</sup> [http://www.alestra.com.mx/alestra\\_htmls/empresa/filosofia.html](http://www.alestra.com.mx/alestra_htmls/empresa/filosofia.html)

Nokia es un líder global en comunicación móvil, dirigiendo el crecimiento sostenible de esta industria. Nokia conecta a las personas unas con otras y a la información que les son importantes, con productos innovadores y fáciles de usar como Teléfonos móviles, dispositivos y soluciones para el uso de imágenes, juegos, media y negocios. Nokia provee de equipo, soluciones y servicios para corporaciones y operadores de red. Nokia es una compañía que avanza con cuatro áreas claves como prioridad.

## Valor Empresarial

La ética dentro de una compañía tiene sentido para ayudar a modelar la cultura corporativa, minimizar riesgos, incrementar la eficiencia de la compañía y construir una reputación frente a los grupos interesados. Es importante para la sociedad que las compañías vean el beneficio para sí mismas al ser responsable, de manera que actúen proactivamente integrando programas en la propia base de sus negocios y realizando un esfuerzo sostenible. valores de empresa y forma de trabajo. Acciones responsables en los negocios son la mejor demostración de la presencia de valores en nuestro devenir cotidiano basados en nuestro código de conducta.

Actuar responsablemente tiene un impacto directo en el tipo de cultura que buscamos en nuestra compañía, es esta una de las piedras angulares de su competitividad. La cultura corporativa de Nokia está definida tomando en cuenta nuestros

Las prácticas responsables en los negocios también nos brindan mejoras en el manejo de riesgo y asuntos legales.

Las regulaciones legales en cada país en el que operamos es un requisito básico para poder hacer negocios. Pero los negocios responsables pueden mejorar el manejo de riesgos de otras maneras, comprometiendo alianzas con gobiernos y autoridades en la búsqueda de regulaciones justas tanto para la sociedad como para la competitividad de la empresa, una cadena de mando en pos de reducir riesgos sobre la calidad de producción, el manejo de conflictos de interés para la satisfacción de demandas de los trabajadores y la protección de nuestra marca registrada.

Otro beneficio para la compañía al actuar con responsabilidad corporativa se refleja en nuestra eficiencia, la cual es a veces difícil de cuantificar. Hemos visto que el manejo adecuado de programas a reducido los costos de manufactura, el entrenamiento ha elevado nuestro manejo de proyectos, nuestra capacidad eco-eficiente ha reducido costos, y el incremento en la voluntad de nuestros trabajadores es reflejada en su satisfacción.

La firma Nokia es una de las más valiosas del mundo, por tanto una buena reputación es vital en orden de mantener nuestro nivel frente a los empleados, inversores, gobiernos, operadores y consumidores de red, ONGs y los medios.

La responsabilidad Corporativa es un elemento importante en crecimiento en la construcción de la reputación.

Negocios responsables son la base de nuestra estrategia. Nuestro objetivo es extender la comunicación móvil a la mayoría de la población mundial que aún no tiene acceso a ella. Introducir nuevos productos de multimedia y proveer de soluciones a empresas demanda innovación, respeto por la diversidad cultural, adhesión a las legislaciones locales e internacionales y a las alianzas. Estos no pueden ser alcanzados sin el mejoramiento en la calidad de vida del propio trabajador respetando su diversidad, responsabilidad medio ambiental, manejo adecuado de proveedores y nuestro compromiso con la comunidad de manera abierta.

Creemos que todo esto ayuda en los negocios a visualizar mejor los mercados en los que operamos, anticipando riesgos, demostrando los valores de la compañía incrementando la satisfacción del trabajador, mejorar los principios corporativos, proteger la marca Nokia y construir una reputación frente a la población.

Una organización con poca jerarquía, estructura matricial, flexible y veloz en la toma de decisiones: estas características definen la manera de ser de Nokia. Creemos en un ambiente que proporcione y estimule oportunidades, apertura entre personas y nuevas ideas. En Nokia somos honestos en nuestra relación con clientes y proveedores, buscando siempre las maneras más innovadoras de crear y lanzar productos y soluciones para el mercado.

Nuestra filosofía y forma diferenciada de trabajar combinan valores, competencias y operaciones, alineados a la estrategia de la empresa para que haya una visión equilibrada. Nuestros cuatro valores fundamentales son componentes claves del Nokia Way: Satisfacción del cliente; Respeto; Cumplimiento y Renovación.

### **Los valores de Nokia**

Los valores de Nokia son componentes fundamentales del Nokia Way. Creer en estos valores fundamentales y colocarlos en práctica en nuestro día a día es nuestra filosofía y nuestro eslabón común. Estos valores orientan a los empleados de Nokia a donde quiera que vayan.

### **Satisfacción del cliente**

Proporcionar satisfacción al cliente es la base de nuestras estrategias de acción. Los clientes y usuarios finales son las personas más importantes para Nokia, y es preciso que cada uno de nosotros comprenda cómo nuestro trabajo los beneficiará.

Satisfacer al cliente es saber atender las necesidades, sin embargo, lo más importante es tener la capacidad de prever las necesidades emergentes y crear soluciones para atenderlas. Nuestro compromiso es proporcionar soluciones, productos y servicios de alta calidad.



## **Respeto**

Uno de los pilares de los valores de Nokia son la confianza y el respeto mutuo, esenciales en la construcción de un ambiente de trabajo abierto y honesto. Nuestra cultura nos permite la interdependencia y la comunicación abierta y franca.

Nokia es una empresa global y multicultural. Buscamos la diversidad porque es importante para que podamos alcanzar resultados extraordinarios.

El respeto también es parte de nuestra actitud en el trabajo. Como hoy operamos de manera interconectada, trabajamos con un número de aliados que crece cada vez más, a quienes respetamos y tratamos con debido cuidado. Más allá de eso, valoramos el medio ambiente y las comunidades de nuestro entorno.

## **Cumplimiento**

Nuestras estrategias y objetivos deben ser inspiradores y fácilmente entendidos, pero el impulso para su realización sólo puede partir de cada uno de nosotros. Cada empleado de Nokia debe decir honestamente: ¡Yo soy responsable!

No olvidemos que cada uno de nosotros tiene la responsabilidad de contribuir para el éxito de Nokia. El profesionalismo es el centro de cada una de nuestras tareas, y está claro que cada profesional de Nokia se esfuerza por el cumplimiento. Sin embargo, nadie puede alcanzar los objetivos de la empresa individualmente.

Es por esta razón que el Nokia Way permite conectar a las personas en equipos, no sólo para discutir objetivos sino también para alcanzarlos de una manera más rápida. Reconocemos y celebramos nuestras realizaciones individuales y de equipo.

## **Renovación**

Buscamos el cambio y el desarrollo. El ambiente de nuestros negocios está en constante evolución.

Para alcanzar el éxito, debemos tener pasión y el coraje de crear nuevos productos, servicios y maneras de trabajar.

## **Gestión y liderazgo**

Nokia tiene un planteamiento característico de gestión y liderazgo en todos los niveles de la organización, basado en el Nokia Way. Este estilo crea compromiso, pasión e inspiración a través de colaboración y coaching y asegura eficiencia con el establecimiento de metas, logro de objetivos y revisión de resultados. Crecimiento personal debido al auto liderazgo genera los cimientos para una práctica de gestión y liderazgo exitosa. El empleado de Nokia es estimulado a ser responsable por su propio desempeño y a aprovechar al máximo las oportunidades que la empresa le ofrece.

## **Participación de los Empleados**

El empleado es escuchado cuando propone un problema o expresa su opinión. Nokia respalda la discusión abierta y el franco debate. La encuesta de opinión "Listening to You" es una poderosa manera de obtener la percepción de los empleados en relación con una variedad de temas. Escuchamos y apreciamos el punto de vista de los empleados y lo consideramos en el momento en que diseñamos nuestras políticas.

Las preguntas de encuesta han sido utilizadas consistentemente de manera que podamos medir las mejoras y ayudarnos a comparar el desempeño de Nokia con relación a las empresas externas.

Además de esta encuesta anual, existe la posibilidad de tener un canal directo con el área de Recursos Humanos a través de la Intranet, en el "Ask HR". El empleado puede utilizar esta canal para comentar y hacer preguntas sobre nuestros procesos de gestión de personas, recibiendo una respuesta inmediata, transparente y abierta.

## **Código de conducta**

Nokia siempre ha reconocido que sus propios intereses a largo plazo y los de quienes detentan un interés en la compañía dependen del cumplimiento con los más elevados estándares de conducta ética y la ley aplicable. El código de conducta ha sido aprobado por el Consejo Ejecutivo del Grupo Nokia y se introduce y presenta a los empleados de Nokia a través de inducción, entrenamiento y comunicaciones internas. Está reflejado en los Valores de Nokia y la Manera Nokia de Trabajar ("*Nokia Way of doing Business*" como se le conoce), y se espera que cada uno de los empleados de Nokia se comporte, tanto a nivel personal como en las actividades que desempeña, sin excepción, de acuerdo con este código. Para ciertas regiones o países, puede resultar conveniente emitir lineamientos más estrictos o instrucciones más detalladas, pero éstos no deben contradecir el presente Código. Nokia revisa este código de conducta en forma periódica y se ha comprometido a modificar su contenido y su aplicación cuando los cambios en las circunstancias o las necesidades lo requieran.

## **Ética y las Leyes**

Nokia está completamente comprometida con los más altos estándares de conducta ética y el cumplimiento total con las leyes nacionales e internacionales aplicables.

Esto incluye, por ejemplo, las que se refieren a impedir monopolios y promover la competencia justa, regímenes corporativos; prevención de sobornos, pagos ilícitos y corrupción; instrumentos bursátiles que cotizan en bolsa, seguridad en el uso pretendido de los productos y servicios que ofrece Nokia a los clientes, leyes y prácticas laborales, el ambiente, leyes en materia de derechos humanos y estándares reconocidos internacionalmente y la protección de derechos de autor, los activos de la compañía y otras formas de propiedad intelectual. El objetivo de Nokia no es simplemente el cumplimiento legal mínimo, sino más bien, como líder en la industria, estar entre los mejores del mundo en cuando a responsabilidad corporativa, con prácticas corporativas cívicas correctas donde quiera que desempeñe sus negocios.

Nokia respeta la privacidad e integridad de quienes tienen intereses y busca adherirse a estándares estrictos al procesar datos personales e información de productos. Todos los datos personales que obtenga y conserve Nokia serán procesados adecuadamente, de acuerdo con lo dispuesto por las leyes y con cuidado, de manera que se proteja la privacidad de los individuos.

## **Derechos**

## **humanos**

Nokia respetará y promoverá los derechos humanos. Nokia reconoce, con la comunidad internacional, que ciertos derechos humanos deben considerarse fundamentales y universales, con base en leyes y prácticas aceptadas a nivel internacional, tales como los de la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, la Organización Internacional del Trabajo y los principios Compactos Globales.

Entre aquellos derechos que Nokia considera fundamentales están: la libertad sin cualquier discriminación en base a raza, credo, color, nacionalidad, origen étnico,

edad, religión, género, reasignación de género, orientación sexual, estado marital, conexiones con una minoría nacional, incapacidad u otro estado; libertad sin detención arbitraria, condena o tortura; libertad de reunión pacífica y asociación; libertad de pensamiento, conciencia y religión; y libertad de opinión y expresión. Nokia no utilizará fuerza de trabajo infantil o forzada. Nokia no tolerará condiciones o tratamiento de trabajo que estén en conflicto con las leyes y prácticas internacionales.

## **Conflictos de Intereses, Regalos y Sobornos**

Los empleados de Nokia deben evitar cualquier actividad que pueda llevar a un conflicto de intereses. Esto incluye, pero no se limita a aceptar y dar regalos personales o de hospitalidad, a o de terceros que tengan intereses en Nokia, con la excepción de regalos con valor nominal u hospitalidad razonable que se entreguen como parte del transcurso normal de los negocios.

Debe evitarse cualquier acuerdo o intercambio de favores o beneficios como consecuencia del intercambio de tales regalos. Los regalos que excedan del valor nominal<sup>1</sup> no podrán aceptarse sin revelarse completamente a y haber sido previamente aprobados por el supervisor del empleado. Nokia y sus empleados no pagarán u ofrecerán sobornos o harán pagos ilícitos a funcionarios gubernamentales o candidatos, u otros partidos, a fin de obtener o conservar relaciones de negocios. Nokia no ofrece apoyo financiero a partidos políticos u otros grupos políticos.

<sup>1</sup> El valor nominal se define como €100, aunque tendrán prevalencia las leyes locales y nacionales en caso que sean más estrictas. Existe un estándar para toda la compañía sobre el procedimiento operativo en materia de regalos y hospitalidad, el cual proporciona mayor información a los empleados. Donde corresponda, pueden adoptarse políticas regionales o nacionales más estrictas.

## **Prácticas en el Lugar de Trabajo**

Los empleados de Nokia deben respetar y apoyar los Valores de Nokia en el trabajo, promoviendo el trabajo en equipo, la responsabilidad individual y la fuerza que proviene de la diversidad. Nokia buscará pagar una compensación justa, y ofrecer a sus empleados un lugar de trabajo seguro y saludable. Nokia está comprometida con la igualdad de oportunidades en todas sus prácticas de empleo, políticas y procedimientos.

Cuando se reúnan los requisitos para un puesto, ningún empleado o empleado potencial recibirá, por lo tanto, un tratamiento menos favorable en virtud de su raza, credo, color, nacionalidad, origen étnico, edad, religión, género, reasignación de género, orientación sexual, estado marital, conexiones con una minoría nacional, opinión, incapacidad, pertenencia o no pertenencia a un sindicato. Nokia continuará invirtiendo en el aprendizaje personal y profesional y el crecimiento de los empleados de Nokia. Nokia alentará que sus empleados tengan vidas personales y profesionales balanceadas.

### **Ambiente**

Las actividades ambientales de Nokia se basan en consideraciones del ciclo de vida. El objetivo es reducir los efectos ambientales durante los ciclos de vida de nuestros productos.

Esto se logra administrando nuestras operaciones y nuestra red de proveedores, incorporando el Diseño para el Ambiente (DfE, por sus siglas en inglés, *Design for Environment*) al desarrollo de nuestros productos, procesos y diseño de servicios, y apoyando prácticas sanas de Fin-de-vida. Nokia no utiliza especies en peligro de extinción para cualquiera de sus objetivos de negocios y, además, solicita que sus proveedores eviten comprar materias primas de orígenes donde existan indicios claros de abusos a los derechos humanos o animales, o cuando el método de compra o distribución sea ilegal. En su publicidad y otras actividades de la compañía, Nokia mostrará a los animales de una manera dignificante.

## **Proveedores**

Nokia hará su máximo para contratar a subcontratistas y proveedores quienes se adhieran a leyes y prácticas ambientales y de derechos humanos internacionales. Nokia está comprometida a monitorear el desempeño ético de sus proveedores y a tomar medidas profundas inmediatas en casos en que se cuestione el desempeño ético de sus proveedores.

## **Aplicación**

El compromiso de cumplimiento con lo dispuesto por el Código se extiende a todos los asuntos, incluyendo decisiones respecto del comercio, inversión, subcontratación, aprovisionamiento, desarrollo de negocios y en todas las demás relaciones laborales y de negocios.

El enfoque de Nokia en torno a la aplicación del Código de Conducta será activo, abierto y sano desde el punto de vista ético. Aunque pueden surgir cuestiones difíciles en cuanto a su aplicación en situaciones específicas, especialmente respecto a la necesidad de mantener un equilibrio sensato entre las costumbres locales y los requerimientos con estándares y lineamientos globales, Nokia reconoce que dicho compromiso significa que Nokia pondrá el máximo esfuerzo para identificar los aspectos éticos, legales, ambientales, laborales y de derechos humanos, a fin de que éstos sean resueltos de una manera consistente con el Código de Conducta.

Es responsabilidad de cada uno de los empleados de Nokia promover el Código. Deben reportarse a los superiores todos los problemas que surjan en cuanto a la aplicación o el significado de cualquiera de las disposiciones del Código, así como las posibles violaciones al Código.

Cuando haya implicaciones graves, los directores de Recursos Humanos, Seguridad y los superiores jerárquicos directos más próximos al asunto llevarán a cabo investigaciones profundas. Si esto no fuera apropiado, deberán notificarse más superiores administrativos o las cabezas globales de dichas funciones.

Las conductas que no se apeguen al Código deben corregirse tan pronto como sea posible y están sujetas a acciones disciplinarias correctivas que van hasta e incluyen la terminación de la relación laboral.

Nokia tomará las acciones necesarias para garantizar que no habrá consecuencias adversas relacionadas con el trabajo cuando un empleado presente una queja por violaciones al Código <sup>14</sup>



La estructura de las organizaciones inteligentes se basa en el establecimiento de su misión, visión y valores con la finalidad de que el Equipo de Trabajo se apegue a estos para poder fundamentar las acciones que lleva a cabo para poder llegar a los objetivos establecidos, esto con la finalidad de que el equipo se acostumbre a trabajar mediante la comunicación constructiva, equipo de trabajo e implementación de las estrategias evitando conflictos internos y haciendo un ambiente de trabajo agradable para que la rotación de personal sea mínima.

Para poder lograr una estructura inteligente como las anteriores mencionadas se necesitan tener los siguientes puntos para comenzar una reestructuración o en su caso creación de una empresa:

#### **5.4.- Objetivos de la Estructura Inteligente .**

##### Arquitectónicos:

- Satisfacer las necesidades presentes y futuras de los ocupantes, propietarios y operadores del edificio.
- La flexibilidad, tanto en la estructura como en los sistemas y servicios.
- El diseño arquitectónico adecuado y correcto.
- La funcionalidad del edificio
- La modularidad de la estructura e instalaciones del edificio.
- Mayor confort para el usuario.

- La no interrupción del trabajo de terceros en los cambios o modificaciones.
- El incremento de la seguridad.
- El incremento de la estimulación den el trabajo.
- La humanización de la oficina.

### Tecnológicos:

- La disponibilidad de medios técnicos avanzados de telecomunicaciones.
- La automatización de las instalaciones.
- La integración de servicios.

### Ambientales

- La creación de un edificio saludable.
- El ahorro energético.
- El cuidado del medio ambiente.

## Económicos

- La reducción de los altos costos de operación y mantenimiento.
- Beneficios económicos para la cartera del cliente.
- Incremento de la vida útil del edificio.
- La posibilidad de cobrar precios más altos por la renta o venta de espacios.
- La relación costo-beneficio.
- El incremento del prestigio de la compañía.

### **5.5 - Grados de Inteligencia**

La Inteligencia de un Edificio es una medida:

- De la satisfacción de las necesidades de los habitantes y su administrador.-  
SE deben de identificar todas las necesidades de las personas que ocupan este Edificio para facilitar sus procesos y eficientar con esto la calidad de su trabajo agilizando tiempos.
- De la posibilidad de respetar y adaptarse al medio ambiente que lo rodea:  
Respetar el procedimiento de trabajo apegado a los lineamientos por el área es una medida de tener un control sobre esta.

- La protección, contra contingencias contra accidentes caseros hasta problemas en edificios de varios niveles de oficinas desde la intrusión, el robo, el plagio, el clima, el incendio, entre otros. Por lo anterior mencionado se establece dentro del Edificio el implementar aquellos materiales que no representen un gran riesgo tanto como al empleado como a la Empresa por lo que se utilizan productos y/o servicios que tengan determinadas características que no produzcan un riesgo y a su vez se busca la prevención de todos los riesgos posibles que se puedan presentar.
- Manejo preventivo de contingencias y Diseño Arquitectónico lógico: Las instalaciones se diseñan previendo todos aquellos acontecimientos que se puedan presentar como incendios, terremotos, inundaciones, etc., previendo todo esto diseñan un sistema en el cual se le facilite al empleado su protección así como el de la Empresa.
- Cabe mencionar que dentro de la decoración del edificio se implementan lo que son fumigadores, y señalamientos que por ley se deben de implementar, dentro de este tipo de organizaciones se les ubica en el lugar indicado no perjudicando la decoración de este.
- Existen 3 Grados de Inteligencia:

Grado 1.- Inteligencia mínima o básica: En la cual la empresa cuenta con lo indispensable en cuanto la automatización del edificio, el cual no esta integrado. Existe una automatización de la actividad y los servicios de telecomunicaciones, aunque no están integrados.

Grado 2.- Inteligencia Media: Cuenta con un sistema de automatización del edificio de telecomunicaciones, se encuentran totalmente integrado. Sistemas de automatización de la actividad, sin una completa integración de las telecomunicaciones.

Grado 3.- Inteligencia máxima o total: Los sistemas de automatización del edificio, la actividad y las telecomunicaciones, se encuentra totalmente .

- El sistema de seguridad.- Protege desde el personal hasta la información de suma importancia dentro de la empresa; es decir a los empleados por medio de extinguidotes, determinado material para que en caso de sismos no haya ningún percance de mayor , circuito cerrado el cual detecta a personas que no pertenecen a la empresa y pueden poner en riesgo a esta y a su Equipo de Trabajo en cuanto a la información de suma importancia utilizando tecnología muy avanzada que no permite la entrada a cualquier usuario externo solo a los integrantes de la empresa .
- El sistema de ahorro de energía.- Es el encargado de la zonificación de la climatización, el intercambio de calor entre zonas, el uso del calor interno y externo, el sistema centralizado de iluminación.

## 5.6 Fases de desarrollo

Las fases de la producción de un edificio, son:

a) Fase proyectual.- Hoy en día proyectar un edificio, sobre todo si se trata de un edificio inteligente, debe conformarse un equipo de trabajo con el propósito de lograr los más óptimos resultados. Este equipo lo componen: propietarios del edificio y usuarios, arquitectos, restauradores de monumentos, gerente de operaciones, ingenieros civiles, hidráulicos, eléctricos, de telecomunicaciones e informática, proveedores de sistemas y servicios y compañías de suministros de servicios de electricidad, agua, teléfono, y gas.

De esta forma existe la posibilidad de diseñar el inmueble con base en una comunicación constante, pues el trabajo en equipo es indispensable para obtener un edificio inteligente. Una evaluación y verificación aprobatoria del proyecto ejecutivo en los aspectos arquitectónicos, tecnológico y financiero, nos permitirá continuar con la siguiente fase.

b) Fase constructiva.-Se refiere a la ejecución de la obra, con base en los planes ejecutivos. En esta fase intervienen las compañías constructoras, contratistas, subcontratistas y demás elementos del equipo de trabajo de la etapa proyectual, con su asesoría, supervisión y aprobación.

c) Fase Operativa.- Los buenos resultados de la primera y segunda fases se ven reflejados en esta última, en la que están involucrados los usuarios, propietarios y el personal de administración y mantenimiento, quienes tienen las responsabilidades de operar, utilizar y mantener las instalaciones en óptimo estado. Para esto debe entrenarse al personal técnico, con el propósito de que intervenga adecuadamente desde el primer día.

## **5.7 Aplicación de la Infraestructura al Sistema Inteligente**

Se pueden considerar cuatro elementos como básicos que se integran al Edificio Inteligente y serán los siguientes:

a. La estructura del edificio. Todo lo que se refiere a la estructura y diseño arquitectónico, incluyendo los acabados y mobiliario.

Entre sus componentes están: la altura de losa a losa, la utilización de pisos elevados y plafones registrables, cancelería, ductos y registros para las instalaciones, tratamiento de fachadas, utilización de materiales a prueba de fuego, acabados, mobiliario y ductos para cableado y electricidad.

b. Los sistemas del edificio. Son todas las instalaciones que integran un edificio. Entre sus componentes y mobiliario están: aire acondicionado, calefacción y ventilación, energía eléctrica e iluminación, controladores y cableado, elevadores y escaleras mecánicas, seguridad y control de acceso, seguridad contra incendios y humo, telecomunicaciones, instalaciones hidráulicas, sanitarias y seguridad contra inundación.

c. Los servicios del edificio. Como su nombre lo indica, son los servicios o facilidades que ofrecerá el edificio.

Entre sus componentes están: comunicaciones de video, voz y datos; automatización de oficinas; salas de juntas y cómputo compartidas; área de fax y fotocopiado; correo electrónico y de voz; seguridad por medio del personal; limpieza; estacionamiento; escritorio de información en el lobby o directorio del edificio; facilidad en el cambio de teléfonos y equipo de computación; centro de conferencias y auditorio compartidos, y video conferencias.

d. La administración del edificio. Se refiere a todo lo que tiene que ver con la operación del mismo, Entre sus variables están: mantenimiento, administración de inventarios, reporte de energía y eficiencia, análisis de tendencias, administración y mantenimiento de servicios y sistemas.

La optimización de cada uno de estos elementos y la interrelación o coordinación entre sí, es lo que determinará la inteligencia del edificio. <sup>15</sup>



## **CAPITULO 6. PROPUESTA PARA LLEVAR A CABO UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE EFECTIVA SOBRE LAS BASES DE HARMON HALL**

### **5.2 Antecedentes de la Empresa**

Harmon Hall fue fundada en 1966 por un grupo de amigos y familiares que decidieron unir esfuerzos para abrir una escuela de inglés, la cual inauguraron en la calle Río Mixcoac de la Ciudad de México.

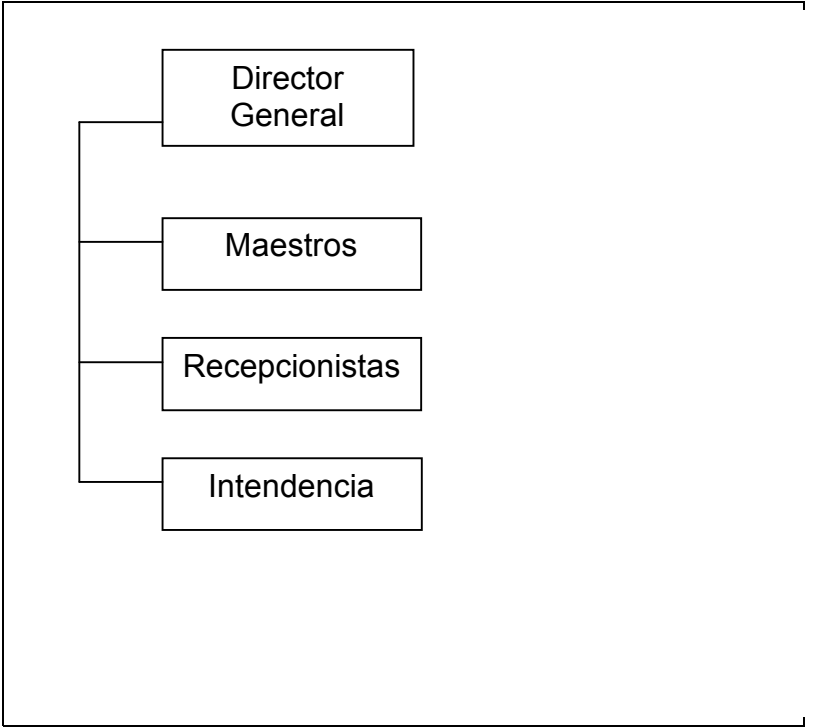
El campo de influencia de Harmon Hall se fue expandiendo paulatinamente en la Ciudad de México, apoyándose en medios de comunicación masivos como la televisión y la radio, a través de las cuales se fue posicionando no sólo como una marca líder en la enseñanza del idioma inglés, sino como una marca comercial de prestigio. Así, para finales de los 70 ya contaba con 7 escuelas en el Distrito Federal y su área metropolitana. La gerencia se ubicaba en la colonia Condesa. Gracias a la fijación de objetivos y una continua supervisión, sus escuelas se fortalecieron y le fue posible crecer hacia el interior de la República: En 1980 inauguró su primera sucursal foránea en la ciudad de Acapulco, Gro. En un principio su operación era centralizada y dependía en su totalidad de los lineamientos establecidos por la gerencia, pero para 1981 se cambió esta estructura por la de asociaciones afiliadas. Más adelante, en 1985, este tipo de operación se convirtió en un sistema de franquicias, tipo de operación del que Harmon Hall fue uno de los pioneros en México. Esta nueva administración generó un rápido incremento de sucursales, cuyo número pasó de 14 en 1986 a 50 para 1991, año en que Harmon Hall celebró su 25o. aniversario

En la actualidad cuenta con 93 institutos en el área metropolitana e interior de la república; en este año se realizó una alianza con Cambridge para impartir de mejor manera de aprender el idioma inglés.

Esta institución es manejada por el sistema de Franquicias. La franquicia es un convenio contractual entre dos personas naturales o jurídicas, en el cual, una de las partes (Franquiciador) otorga o cede, bajo determinadas condiciones, a la otra parte (Franquiciado), los derechos de uso de su marca, logotipo, así como su saber hacer, para la fabricación o comercialización de un producto, o la prestación de un servicio, a cambio de un pago inicial de asociación y consecutivos pagos en relación al volumen de ventas del Franquiciado. <sup>1</sup>

### 6.2 Estructura Orgánica y Forma de Trabajo

El plantel XXXX esta conformado de la siguiente manera:



---

<sup>1</sup> <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/contrato-de-franquicia/contrato-de-franquicia.shtml?monosearch>

## **Problemática.**

El director General es la persona encargada de implementar los procedimientos llevados por cada uno de los integrantes del instituto sin embargo este no es muy claro en cuanto a la delegación de funciones quiere abarcar todas las áreas haciendo el trabajo de todos el llamado "Hombre Orquesta", por este motivo los maestros imparten las clases y se van no se involucran en el crecimiento del instituto, las recepcionistas solo reciben las llamadas sin hacer labor de venta ya que el único que sabe vender el servicio es el Director el cual no tiene tiempo para brindar informes por la contabilidad, pagos , captura de calificaciones y demás actividades que realiza , sin embargo dentro de las instalaciones el aseo no es constante por lo que las instalaciones ya están descuidadas y en malas condiciones , y no están apegadas a las normas que establece el corporativo para la imagen del instituto, dentro del instituto no se usa uniforme y los procedimientos que se llevan dentro de este no están apegados a las normas que establece el corporativo en cuanto ventas, académico y demás procedimientos para el crecimientos dentro de un instituto.

El director general se guía por sus percepciones para implementar las estrategias sin embargo estas no las termina de llevar a cabo por la falta de tiempo.

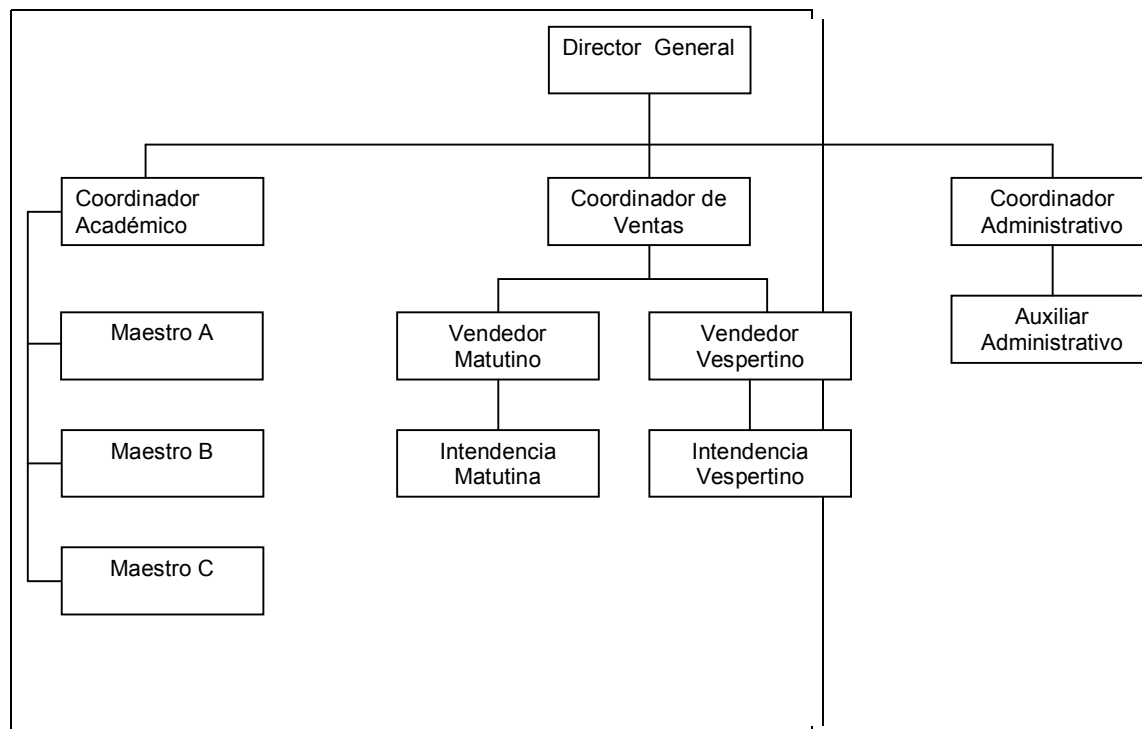
Como es su empresa cree que la conoce bien y que los cambios no son buenos ya que se arriesga y el gasto aumenta considerablemente y las utilidades no le reeditúan por lo que maneja sistemas de control muy viejos no usa programas que puedan agilizarle el trabajo todo lo hace manualmente ya que no confía en la tecnología le parece cara lo cual para la empresa no es bueno.

No cuenta con el Equipo necesario y con el que cuenta no esta capacitado para hacer crecer a la empresa, no están motivados, no tienen aspiraciones de crecimientos dentro de la misma ya que el único que sabe y puede ganar más es el director quien es el dueño del instituto por lo mismo hay rotación de personal frecuentemente lo que afecta todavía mas al instituto ya que no hay procedimientos en especifico, ni actividades cotidianas que realizar ya que hacen lo que sea y como salga.

Los sueldos en general son muy bajos es por eso que hay mucha falta de involucramiento en cuanto a la implementación de estrategias para el crecimiento del mismo, el nivel académico de los maestros es muy bajo por lo que los alumnos no se reinscriben y no lo recomiendan.

Sin embargo la zona en la que se encuentran es de población abundante la cual se distingue por estudiantes de nivel medio superior y personas que ya se encuentran en el medio laboral las cuales requieren del aprendizaje del idioma inglés para su crecimiento laboral o personal según sea el caso esto es lo que hace que la escuela tenga alumnos sin embargo solo los elementales para poder subsistir.

### 6.3 Propuesta de Diseño en términos de Organización Inteligente



La reestructuración del instituto se hará en base a todas las áreas que maneja una vez; identificadas las necesidades podremos ver de forma mas clara las áreas de oportunidad con las que cuenta cada área que conforma nuestro Equipo de trabajo, por lo que a continuación describiremos las actividades de cada uno de los puestos identificados dentro de la estructura organizacional anterior, para poder determinar las estrategias a implementar.

Una vez determinadas las actividades estableceremos un plan de trabajo en el que cada integrante de nuestro Equipo de Trabajo participe con sus habilidades y pueda brindarnos ideas las cuales se implementen y con lleven al crecimiento del instituto.

## **Director General**

El director es el catalizador de los cambios y de las áreas de oportunidad de cada área que forma su plantel, por lo que debe efectuar una labor activa de planeación y supervisión en la captación de alumnos nuevos y reinscritos, además del buen funcionamiento global del instituto.

Este deberá involucrarse en todas las áreas como cabeza del instituto por lo que será necesario que acuda a todas las capacitaciones que el corporativo brinda para tomar decisiones correctas y dirigir de forma adecuada a su Equipo de trabajo

En cuanto al liderazgo se hará un cambio radical debido a que deberá delegar funciones a las áreas correspondientes con el fin de que sean mas eficientes en sus actividades; con esto se lograra optimizar el tiempo y se reducirán los problemas por comunicación.

Se realizaran juntas mensuales en las cuales por medio de la comunicación se mejoraran todas aquellas anomalías las cuales se llevaran a cabo una semana antes de que termina cada iniciación (periodo de cursos), con el propósito de elaborar un análisis del FODA el cual aloje todas aquellas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con las cuales podremos implementar estrategias, esto con la participación de nuestro Equipo de Trabajo y por medio de sus actividades cotidianas se identificaran de manera mas eficaz todo tipo de problemas o situaciones que llegan a acontecer y que perturben el procedimiento para llegar a los objetivos.

La motivación se implementara mediante convenios que se harán con diferentes empresas las cuales proporcionen beneficios a los empleados como son descuentos en servicios que estos requieran; otra forma de motivarlos es tomando en cuenta las ideas que propongan para el mejor desempeño de las actividades para el logro de los objetivos lo cual con llevara al crecimiento del personal dentro del instituto.

El Director llevara a cabo el siguiente proceso par poder ser un buen líder y encaminar de la mejor manera a su Equipo de Trabajo:

Capacitación: Proporcionar nuevos conocimientos y habilidades para incrementar a todos los colaboradores sus competencias.

Integración: Herramienta estratégica que desarrolla la unión entre nuestros colaboradores

Comunicación Organizacional: Proceso que permite enriquecer los canales de intercambio de diálogos.

Administración de Personal: Gestión que controla asuntos varios del capital humano, por ejemplo: expedientes de nuestro Equipo de Trabajo , nominas, incidencias, etc.

Para que el Director pueda evaluar el trabajo de su equipo es necesario que este sepa llevar a cabo todas las actividades que se realizan dentro del instituto con la finalidad de que pueda identificar las actividades que se están realizando deficientemente; supervisara de manera mensual y sin que el personal se de cuenta, en la junta mensual se harán comentarios constructivos los cuales ayudaran a eficientar actividades.

El director juega un papel muy importante en cuanto a las ventas ya que este se encarga de dirigir y encauzar el trabajo de los demás en torno a las utilidades, planeando la generación de los ingresos de acuerdo a los recursos que tiene a su disposición.

Administrativamente tendrá la capacidad para poder analizar los reportes del coordinador de ventas y de académico ya que por medio de estos podremos identificar que rentabilidad es la que estamos obteniendo y a su vez por medio de estos reportes que nos brindan estas dos áreas podemos detectar las debilidades y oportunidades que tenemos para crecer.

Es necesario que el Equipo de Trabajo se apague a los fundamentos que enmarcan nuestra misión, visión y valores por lo que a continuación se definen para el crecimiento del instituto:

#### Misión de Harmon Hall

Ser una empresa rentable que vende servicios a través de personas que por su compromiso, persistencia y responsabilidad logran mejorar su futuro y el de nuestros clientes mediante la mejor manera de aprender inglés.

#### Visión de Harmon Hall

Ser negocio líder en la enseñanza, orientado a ofrecer la más alta satisfacción académica a nuestros clientes, marcando la tendencia a seguir a nivel mundial, basándonos en el trabajo realizado con pasión y eficiencia.

#### Valores de Harmon Hall

Nuestra empresa busca personas integradas para formar un buen equipo de trabajo. Esta propuesta esta para aquellas personas que buscan una empresa con identidad y valores aplicables.



Los valores organizacionales que distinguen a nuestro personal por:

- Liderazgo

Es la competencia que permite ser el que guía, motiva, enriquece a un equipo de trabajo por medio de sus conocimientos y consejos, es quien se ocupa por mantener una motivación entre sus colaboradores, escucha, decide en función de un bienestar común, marca la tendencia a seguir de manera objetiva y constructiva.

- Compromiso

El cumplir con lo que prometemos, con nuestras metas, con cada uno de los retos cotidianos.

- Persistencia

El mantener constante, disciplinado, quien a pesar de sus contratiempos alcanza su meta.

- Responsabilidad

Comprometido, no pierde sus metas, ni deja de dar lo mejor de si bajo cualquier circunstancia, dando la cara o afrontando las consecuencias de sus actos

Estos tres conceptos antes definidos son la base de la construcción del instituto, los cuales sirven de guía para poder llevar al crecimiento de la empresa, los cuales influyen dentro de los intereses personales y laborales de las personas que conforman este.

## **Coordinador Académico**

La función principal de este puesto es llevar a cabo el método Harmon Hall (la mejor manera de aprender inglés) apegado a los lineamientos que por parte del Área Académica dentro del corporativo brinda a todos los institutos esto con el fin de que el método de enseñanza impartido se apegue al programa diseñado .

Otra de sus funciones es el contratar a maestros que cubran con el perfil adecuado para poder impartir clases, asegurarse que todos los profesores estén certificados; supervisar a los maestros con la finalidad de monitoreo de calidad en clase y detección de áreas de oportunidad.

Dar entrenamiento a los profesores para la actualización en métodos de enseñanza, crear, supervisar y controlar el material académico del instituto en base a un inventario mínimo

Garantizar el aprendizaje del idioma inglés de nuestros clientes por medio de cumplimiento del Programa Académico Adulto y de los estándares académicos que de él se derivan.

Para la selección de los profesores es necesario apegarse al siguiente perfil:

- 100% Inglés
- Experiencia en la impartición de clases
- Preparatoria Terminada
- Examen TOEFL
- Michigan
- Haber concluido satisfactoriamente el entrenamiento de pre-service
- (Curso que se le da al candidato si este no lo pasa no es admitido dentro del instituto).

Es importante cubrir este perfil ya que evitaremos tener problemas y contribuir al método Harmon Hall.

Este puesto tiene un cierto grado de responsabilidad ya que debido a las actividades, programas y capacitaciones a los que se apegan, los alumnos deciden si aprendieron o no, si les fue difícil, si se les facilitó todas estas situaciones conllevan a las reinscripciones y a la inscripción de nuevos alumnos los cuales por medio de recomendación llegan al instituto.

El control académico es de suma importancia y se compone de las siguientes actividades:

- Definir estándares
- Medir resultados
- Tomar pasos correctivos
- Dar seguimiento

## **Maestros**

La función de este es muy importante debido a que es la presentación directa de nuestro servicio que ofrecemos ya que por medio de su forma de enseñar es como conseguimos éxito, logrando el aprendizaje esperado en los estudiantes por medio del uso adecuado del Programa Académico de Harmon Hall.

Control de listas de calificaciones y asistencias de los alumnos.

Promover el buen ambiente dentro y fuera de clases para generar recomendaciones.

Asistir de manera mensual a los talleres impartidos por el corporativo esto con la finalidad de realizar mejor sus actividades.

### **Coordinador de Ventas**

En base a nuestra misión, visión y valores debemos trabajar por lo que es importante conocer sobre que términos se fundamenta:

Su función es incrementar las ventas por medio de la implementación, del proceso de ventas para la plena satisfacción de nuestros clientes, utilizándola con la ejecución de estrategias de acuerdo a la zona, el mercadeo de plantel y su capacidad instalada de manera puntual con los lineamientos operativos de la franquicia.

Este se caracteriza por su eficiencia, así como su profesionalismo y capacidad de trabajar en equipo.

Lo anterior se lleva acabo mediante estándares diarios para el cumplimiento de las metas. Ejemplo : No debe pasar un día sin inscribir a 2 alumnos; analizar los reportes que se generan para verificar avances en venta , en este caso todos los institutos están conectados a un sistema llamado SAE el cual arroja el numero de inscritos por iniciación (por curso)..

También monitorea los indicadores de la salud financiera de la empresa por lo que tiene a su cargo llevar a cabo las siguientes metas cuantitativas y cualitativas:

## Metas cuantitativas

- Corte mensual del plantel en cuanto a nuevos y su porcentaje de crecimiento.
- Corte mensual del plantel en cuanto a reinscritos y su porcentaje de crecimiento.
- Ambas cifras se comparan contra el porcentaje de crecimiento del año anterior.
- Revisar los promedios de alumnos por grupo, etc.

## Metas Cualitativas

- Funcionamiento de la planeacion de ventas para alcanzar los objetivos, hacer sondeos regulares de calidad y de servicio al cliente entre los alumnos con las herramientas existentes para conocer sus opiniones oportunamente.

Es responsable de enviar al personal de esta área a capacitar constantemente a ya que estos son los que reciben a todas aquellas personas que llegan a pedir informes (prospectos) , a los futuros clientes

## Vendedores

Su función principal es el aumentar el numero de alumnos mediante su habilidad de vender el servicio de forma eficiente y eficaz para convencer al cliente que somos su mejor opción, para poder lograr lo anterior es necesario explicar las fases del procedimiento de ventas en Harmon Hall.

Fases del procedimiento de ventas:

1.- Planeacion.- Es anticipar una serie de acciones para lograr un objetivo especifico, estudiar el comportamiento del cliente para cerrar una venta en forma concreta.

2.- Detección de necesidades.- Requerir información para saber cuales son las necesidades ya si determinar la mejor forma de resolverlas y aplicaremos de una forma mas efectiva la personalización

3.-Argumentación.- La descripción del las razones por las cuales convenceremos al clientes de los beneficios de nuestro servicio, esta debe ser breve y concisa.

4.- Cierre de Ventas.- Es la parte mas delicada de todas las fases ya que disponemos de poco tiempo para llevarla a cabo, en esta fase se determina si será alumno de nuestro instituto.

Para poder lograr el cierre de venta es muy importante conocer nuestro producto al 100% par poder explicar al cliente todos los beneficios que le podemos brindar a comparación de la competencia haciéndole notar que nosotros tenemos el mejor método de enseñanza del idioma inglés.

La captación de nuevos alumnos es muy importante ya que representa la base del crecimiento con cada iniciación (curso), de las actividades de prospección que hagan cada mes, dependerá que los siguientes grupos no se desintegren con el avance de los cursos.

Los vendedores tienen diversas alternativas para el logro de captación de nuevos alumnos como son:

- Visitas por llamadas
- Telemarketing
- Correo Directo
- Publicidad impresa y electrónica
- Volanteo
- Correo Electrónico
- Promociones

Tenemos 2 vendedores uno en turno matutino y el otro en vespertino para no descuidar la recepción y hacer la mayor captación posible de alumnos durante el día. Estos a su vez tienen a su cargo a 2 personas de intendencia con los mismos turnos para no descuidar las instalaciones ya que la imagen es un factor para que el prospecto se decida a inscribirse.

**Coordinador Administrativo**

El responsable de esta área se encarga de la optimización de recursos financieros del Instituto, dichos recursos bien administrados nos permitirán contar con una liquidez mucho mas sana y una ganancia mas satisfactoria lo anterior mencionado lo lograremos con disciplina, dedicaron, involucramiento y reconocimiento.

Es el encargado de asignar el porcentaje a cada una de las áreas financieras como son: sueldos, gastos, pagos de servicios, compra y venta de material didáctico, etc.; lo anterior mencionado lo asignan una vez analizados aquellos reportes que les arroja los programas contables los cuales tienen información de la población de alumnos que tenemos dentro del instituto, el numero de nuevos por iniciación, el monto de las utilidades, la nomina, los impuestos entre otros.

### **Asistente Administrativo**

Se encarga de sacar los reportes por iniciación para que el coordinador pueda analizar la situación y asigne el porcentaje de gastos que le corresponde a cada uno de los gastos que se ocupan dentro del instituto.

Otra de funciones es el cobro a los alumnos y captura cada inscripción dentro de los sistemas contables que manejan, así como la captura en general de toda la información que se guarda dentro de los programas contables.

Asiste al coordinador con sus actividades.

### **Plan de Trabajo**



El siguiente Plan de trabajo se llevara a cabo en la siguiente Iniciación como parte de la reestructuración que se realizo dentro del Instituto.

Cada integrante de nuestro Equipo de Trabajo colaborarán para el crecimiento del Instituto esto se lograra por medio de la satisfacción de los clientes en todos los sentidos: precio, calidad de atención, calidad de impartición de clases, etc.....

Los lineamientos a seguir son los conceptos de misión, visión y valores organizacionales con los que Harmon Hall cuenta, esto con la finalidad de que los Integrantes del Instituto tengan una visión compartida al trabajar ; tener todos un fin en común que en este caso es el crecimiento del Instituto.

## **Objetivos**

- Aumentar la población de Alumnos
- Mejorar las relaciones interpersonales,
- Satisfacción de los clientes en todos los aspectos.
- Satisfacción del Equipo de trabajo.
- Crecimiento del Instituto por medio de utilidades y alumnos.

Nuestra iniciación esta compuesta por 4 semanas las cuales las dividiremos para poder organizarnos mejor en cuanto a las ventas a continuación se detallara las actividades que realizaran los vendedores:

### **1era Semana:**

Actividades:

- 1.- Cierre de la Inic. Pasada.
- 2.- Inscripción y Reinscripción de alumnos
- 3.- Revisión de Listas Preliminares.
- 4.- Atención a Alumnos
- 5.- Revisión de Metas (Esta depende del pronóstico que el corporativo suba al Studio pagina para usuarios de harmon hall), el crecimiento mensual es del 10% dependiendo del número de alumnos y capacidad instalada.
- 6.- Compactación / División de grupos.
- 7.- Junta de Ventas para debatir problemas y soluciones a estos.

## **2da.Semana:**

Actividades:

- 1.- Sección Amarilla (se realizaran llamadas utilizando como base la sección amarilla, lo importante de esto es lograr que la gente visite el Instituto con la finalidad de tener una prospección).
- 2.- Lograr citas con empresas las cuales necesitan capacitar a sus empleados para que puedan aprender el idioma ingles.
- 3.- Seguimiento de reinscritos que no hayan retomado sus cursos.
- 4.- Revisión de Metas
- 5.- E-mailing envío de correos electrónicos con información y promociones.
- 6.- Envío de presentación e información a empresas por medio de Fax.

## **3ra.Semana:**

Actividades:

- 1.- Inscripción de Alumnos Nuevos.
- 2.- Citas con Empresas.
- 3.- Seguimientos de reinscritos que no retomaron su curso
- 4.- Revisión de Metas.
- 5.- Atención a Alumnos.
- 6.- E-mailing.
- 7.- Envío de información del servicio a empresas por medio de fax.
- 8.- Programa de Publicidad (se hace un detallado del medio por el cual llegan los alumnos: radio, prensa o Tv., posteriormente un análisis para determinar el medio con el que tuvimos mayor audiencia).
- 9.- Encuestas de calidad (con esto mediremos la satisfacción del cliente y solucionaremos problemas no detectados).
- 10.- Salida de Promoción de ventas (volanteo).

#### **4ta.Semana:**

Actividades:

- 1.- Inscripciones de alumnos nuevos.
- 2.- Citas con empresas.
- 3.- Seguimientos a reinscritos que no retomaron su curso.
- 4.- Revisión de Metas
- 5.- Semana de descuento, en esta semana se ofrece un descuento en el pago de la colegiatura y se omite el pago de inscripción.
- 6.- Captura de calificaciones.
- 7.- E-mailing.
- 8.- Salida de Promoción de ventas (volanteo).

## 9.- Junta de Ventas

En cuanto al área académica:

Actividades:

- 1.- Coordinara las actividades de los maestros.
- 2.- Supervisara las clases para identificar errores en cuanto a la impartición de clases y posteriormente hará correcciones a los maestros.
- 3.- Revisará que el plan del maestro se apege a los lineamientos Harmon Hall.
- 4.- Por medio de las calificaciones determinara si el nivel que se esta impartiendo es el adecuado y tomara decisiones que fortalezcan a esta área ya que es la presentación del Instituto, con esto se logra la recomendación de los alumnos.
- 5.- Ayuda a la venta del servicio por medio de la calidad de las clases.

El coordinador administrativo

Analizara la situación financiera del Instituto ya que este tiene acceso a las entradas y salidas de dinero del instituto.

De manera eficiente asignará los recursos financieros de la empresa para que esta tenga una buena solvencia económica.

Una semana antes de que termine la iniciación se llevara a cabo una junta con todo el Equipo de Trabajo para elaborar un Análisis FODA :

## **Análisis FODA**

**Puntos Fuertes:** El precio del curso es relativamente bajo a comparación de la competencia por lo que esto atraerá a los clientes al tener una alternativa de menor costo mayor beneficio, otro de nuestras fortalezas es la innovación en cuanto al nuevo método de enseñanza del idioma ya que constantemente se busca la actualización para la satisfacción del cliente en cuanto al aprendizaje rápido

La ubicación es un punto a nuestro favor ya que en donde nos encontramos no hay competencia directa se encuentra en la colonia mas cercana mas no en la misma y la ubicación en donde nos localizamos cuenta con escuelas de nivel medio superior, empresas y con población abundante en cuanto a niños y jóvenes lo que nos da mayor oportunidad de aumentar la población dentro de nuestro instituto.

**Puntos Débiles:** Los puntos fuertes muchas veces pueden ser tomados en contra si no se tiene una justificación , por ejemplo en cuanto al precio hay personas que piensan que si el costo es menor es porque la calidad no es buena, sin embargo , nosotros tenemos un precio accesible para que las personas puedan acceder a este servicio

**Oportunidades:** Con la creación de este nuevo método de enseñanza del idioma ingles, tenemos la oportunidad de crecer la población de alumnos. Otra de las oportunidades es el demostrar que cuando hablamos de precio no estamos hablando de calidad, sino que estamos hablando de opciones para todas las personas que tienen intenciones de aprender un segundo idioma.

**Amenaza:** El no buscar la prospección seria una amenaza a nuestro instituto porque se vería afectado en cuanto al crecimiento del instituto en general y se

estancaría, como consecuencia los alumnos se irían con la competencia por la necesidad de aprender el idioma aunque este sea mas caro y quede mas lejos. Por último se determinará si las actividades realizadas fueron las idóneas y se analizaran resultados esto con la finalidad de detectar si el Plan de trabajo resulto.

## **Conclusión**

Es muy difícil cambiar en su totalidad a una empresa para que esta sea una Organización Inteligente ya que esta necesita de mucho costo en cuanto a la estructura física, por la tecnología ocupada; Sin embargo si puede hacerse una reestructuración organizacional inteligente ya que en este tipo de organizaciones lo primordial es la comunicación , el trabajo en equipo ,estas son herramientas muy importantes para el cumplimiento de la meta es importante que este equipo de trabajo cuente con una visión compartida para el logro de los objetivos.

El rol del conocimiento o capital intelectual inmerso en las empresas, ocupa una gran importancia, debido a que es un elemento generador de riquezas y factor indispensable en el progreso de toda organización.

Ciertamente, el conocimiento reside principalmente en la mente de los seres humanos, plantea un cambio fundamental en los modelos económicos, en tal sentido es necesario redefinir la forma en que las organizaciones gerencian este tan preciado recurso.

En el pasado, estar en capacidad de aprovechar los procesos económicos, mantener un liderazgo rígido, aplicar estrategias de mercado y ventas o simplemente proveer servicios de calidad basados en una adecuada infraestructura de atención al cliente, eran suficiente para mantener la competitividad de una empresa.

Muchos de estos aspectos forman parte de estándares, requisitos obsoletos que deben de ser cambiados, mejorados, aceptando el ingreso de una generación de conocimiento (participación directa del capital intelectual) permitiendo con esto ir a la vanguardia tecnológica, participar directamente en los procesos de innovación, lo cual constituye el objetivo prioritario en el progreso de esta nueva generación de líderes empresariales.

Estamos en la búsqueda de bases que nos permita innovación tecnológica, aplicar nuevos conceptos gerenciales que podrán, en períodos de tiempo relativamente cortos, mejorar la calidad el servicios de todas aquellas empresas que deseen mantener su liderazgo, creación de nuevas empresas, convirtiéndose así en empresas inteligentes que deseen aplicar sus conocimientos en factores claves generadores del éxito, que a futuro nos ayudara a gerenciar el conocimiento, que no es más que la “búsqueda de una organización dinámica” que implica la superación de barreras para compartir conocimientos y el incentivo de un verdadero espíritu de innovación, con perspectivas abiertas al cambio de viejos paradigmas.

Abrir las puertas a nuevos conocimientos serán la mejor alternativa para hacer de todas las organizaciones, organizaciones exitosas, de alta competitividad.



## Bibliografía

Stoner, James, Administración, (6ª. Edición, México, 1996)

Koontz, Harold, Administración: una perspectiva global, (12ª. Edición, México, 2004).

Bateman, Thomas S. Y Snell, Scout A. Administración, el Nuevo panorama competitivo, México, Mc Graw Hill, 4ª. Edición, 2000, 685 pp.

Gómez Ceja Guillermo. Sistemas Administrativos, análisis y diseño. Mc. Graw Hill, México, 2000

Hill Charles W.L. y Jones Gareth R, Administración estratégica, México, 2005, Mc Graw Hill.

<http://www.spri.es/ddweb/inicio/cursos/DD/oi/oi.htm>

[www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/19/organización.pdf](http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/19/organización.pdf)

[www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/oi/organización.pdf](http://www.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/oi/organización.pdf)

<http://www.grupobimbo.com.mx/display.php?section=1&subsection=13>

<http://www.imei.org.mx>

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

[http://www.alestra.com.mx/alestra\\_htmls/empresa/filosofia.html](http://www.alestra.com.mx/alestra_htmls/empresa/filosofia.html)

<http://wipedia.org>

