

FRANKLIN ANTONIO CEPEDA NUÑEZ

ID: UM3883BHE8986

Maestría en Gerencia de Recursos Humanos

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN I

“TEORIA DE LAS ORGANIZACIONES”

INDICE GENERAL

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	4
CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN	7
1.1 Definición de Organización	7
1.2 Clases de Organizaciones.....	8
1.3 Utilidad de las Organizaciones.....	9
1.4 Enfoques en las Organizaciones.....	10
1.4.1 La Organización como sistema.....	11
1.4.2 Configuración de la Organización	12
1.5 Evolución de la teoría Organizacional.....	14
1.5.1 Perspectivas Históricas	14
1.5.2 Descripción de organización contemporánea.....	17
CAPÍTULO II	
CONTROL ORGANIZACIONAL.....	20
2.1 Objetivos y Funciones del control Organizacional.....	20
2.2 El Paradigma de Control de realimentación	22
2.3 Métodos de Control	23
CAPÍTULO III	
EL CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	26
3.1 Comparación entre el cambio radical y el cambio incremental.....	26
3.2 Tipos estratégicos de cambio.....	28

3.3 Principios para un cambio exitoso.....	29
3.4 Estrategias para la ejecución del cambio.....	31
3.4.1 Liderazgo para lograr el cambio.....	31
3.4.2 Obstáculos para ejecutar el cambio.....	32
3.4.3 Técnicas de ejecución	33
CAPITULO IV.	
4.1 Análisis General	37
4.2 Actualización (Ilustración clara de la vida real).....	39
4.3 Discusiones.....	42
4.4 Recomendaciones.....	44
CONCLUSIÓN.....	46
ANEXOS.....	48
BIBLIOGRAFIA.....	49

INTRODUCCION

En las últimas décadas se ha resaltado el papel que juegan las organizaciones en el ambiente globalizado. Son muchos los factores que han contribuido a la turbulencia del entorno y la consiguiente incertidumbre organizacional. La liberalización de los mercados, el creciente número de fusiones y adquisiciones, el surgimiento de tratados de libre comercio, los cambios tecnológicos, entre otros, son factores frecuentemente citados como desestabilizadores del entorno organizacional.

El incremento del conocimiento científico y tecnológico, por ejemplo, faculta a las organizaciones a identificar y explotar diversas tecnologías y a explorar diversos mercados en los cuales desarrollar sus actividades. La creciente utilización de la red de información y comunicaciones acelera la rapidez de las decisiones y la permeabilidad de los mercados, por lo que la competencia global es algo que está presente en todas las organizaciones.

En las empresas, como organizaciones de personas, es de gran importancia crear estructuras de desarrollo organizacional que faciliten la coordinación de las actividades y el control de las acciones de todos sus integrantes.

Cada decisión, proyecto y programa que se asume y se ponga en práctica, debe ser siempre el adecuado, que permita a la organización imponer sus políticas, procedimientos y reglas, de modo que el accionar de la organización se acercará lo más posible a sus objetivos y metas, los cuales deben ser claros y precisos. Un estudio constante de éstos nos asegura el éxito antes de ponerlos en práctica, de tal manera, que no nos enfrentemos a sorpresas

La relevancia de este tema, se enfoca hacia un método a gran escala para una más completa utilización del potencial humano, en lo cual el entrenamiento desempeña un papel principal, la importancia de tal entrenamiento está en la creación del trabajo en equipo y en el mejoramiento de las relaciones entre los grupos más que en el entrenamiento individual.

Hoy en día, las demandas sobre las organizaciones son tan grandes que en muchos casos se requiere de un cambio de segundo orden. Las organizaciones se están reinventando; se está dando una nueva dirección a las tareas en el

trabajo; las reglas del mercado se están redactando de nuevo; la naturaleza fundamental de las organizaciones está cambiando.

Estos cambios se deberán a la naturaleza del desarrollo organizacional, en cuanto a la participación y colaboración enfocada a los problemas, la guía de la experiencia y los conocimientos de los miembros de la organización en la medida que trabajen en sus problemas y oportunidades se podrán conducir a resultados exitosos dentro de la organización.

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a múltiples retos y amenazas, a la efectividad, eficiencia y su rentabilidad, a los retos de un ambiente, de una creciente competencia y de las demandas cambiantes del cliente, al constante reto de mantener una congruencia entre las dimensiones de la organización, como la estrategia, la cultura y los procesos.

Mantener las organizaciones saludables y viables en el mundo actual es una tarea preocupante. De la misma manera, los individuos buscan la satisfacción por medio de un trabajo, luchan contra lo obsoleto de los propios conocimientos y habilidades, propósitos para conseguir sus metas, así como lograr una relación humana en el sitio de trabajo.

El propósito fundamental de nuestra investigación consiste en exponer algunas de las definiciones que más se acercan a las teorías de las organizaciones, su importancia como tal, y luego una ambientación y explicación sobre el control organizacional y el cambio en las organizaciones. Al ser un tema tan amplio he tomado como eje central estos contenidos porque en la organización donde trabajo son los puntos fundamentales tanto de las deficiencias como de los logros alcanzados por la institución.

La investigación realizada está estructurada en cuatro capítulos, los cuales aparecen desglosados de la siguiente manera:

Capítulo I: Introducción a la Teoría de la organización, donde se detallan algunos subtítulos como son: definición de organización, clases de organización, utilidad de las organizaciones, enfoques dentro de las organizaciones y evolución de la teoría organizacional.

Capítulo II: Dedicado al control organizacional, explicando los objetivos, funciones y paradigmas del control en las organizaciones.

Capítulo III: Dedicado al cambio organizacional, donde explico algunos tipos de cambios y algunas estrategias para ejecutar el cambio organizacional.

Capítulo IV: Dedicado al análisis general, actualización, discusiones y recomendaciones sobre el tema.

Sin más preámbulo damos inicio a nuestra investigación.

I. INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN

Casi siempre en nuestras vidas las organizaciones son difíciles de observar. Vemos sus resultados, como un gran edificio o una estación de trabajo de computadora o un empleado amable; pero la organización como unidad es vaga, abstracta y puede estar dispersa en diferentes ubicaciones físicas. Sabemos que las organizaciones están ahí porque nos afectan todos los días. Ciertamente son tan comunes que las damos por supuestas. Es difícil darnos cuenta de que nacemos en un hospital, que tenemos nuestros documentos de nacimiento registrados en una dependencia gubernamental, que nos alimentamos con comida producida en granjas que son empresas, que compramos una casa erigida por una constructora y que ha sido vendida por una agencia de bienes inmuebles.

1.1 Definición de Organización

Existen organizaciones tan diversas como una iglesia o un hospital con características en común. El concepto que emplearemos para definir a las organizaciones es: “Las organizaciones son entidades sociales, dirigidas a metas, diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y vinculadas con el ambiente externo”.¹

Debemos tener en cuenta que los elementos clave de una organización no son un edificio o un conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están formadas por personas y las relaciones que tienen unas con otras. Una organización existe cuando la gente interactúa para desempeñar funciones esenciales que la ayude a alcanzar metas.

¹ Richard L. Daft, *Teoría y diseño organizacional*, México, Thomson, 8va Edición, 2005, p. 11.

Recientes tendencias en la administración reconocen la importancia de los recursos humanos; en su mayor parte, los nuevos enfoques están diseñados para delegar facultades de decisión a los empleados y les ofrecen mayores oportunidades de aprender y contribuir a la organización mientras trabajan en el logro de metas comunes.

Los administradores estructuran y coordinan deliberadamente los recursos organizacionales para alcanzar el propósito de la organización. Sin embargo, aunque el trabajo puede estructurarse en departamentos o en conjuntos de actividades separadas, la mayor parte de las organizaciones actuales luchan por alcanzar una mayor coordinación horizontal de las actividades de trabajo, con frecuencia empleando equipos de personas de diferentes áreas funcionales para que trabajen juntas en proyectos. Los límites entre departamentos y entre organizaciones se están volviendo más flexibles y difusos, en la medida en que las compañías enfrentan la necesidad de responder con más rapidez a cambios en el ambiente externo.

Una organización no puede existir sin interactuar con los clientes, proveedores, competidores y con otros elementos del ambiente externo. Hoy día incluso algunas compañías cooperan con sus competidores y comparten información y tecnología para provecho mutuo.

1.2 Clases de Organizaciones

Existen organizaciones que son grandes corporaciones multinacionales. Otras son pequeñas propiedades de tipo familiar. Algunas producen manufacturas, como automóviles y computadoras, y otras proveen servicios como representación legal, bancos o servicios médicos.

Otra importante distinción se presenta entre las compañías que producen ganancias y las que no. Hay muchas diferencias que debemos tomar en cuenta. La principal diferencia es que los administradores de negocios solo piensan en hacer dinero para la compañía, mientras que los administradores que no buscan ganancias financieras dirigen sus esfuerzos en generar un impacto social. Las características únicas y las necesidades de las organizaciones sin interés de

ganancias económicas crearon retos únicos a los líderes de las organizaciones que buscan ganancias.

Los recursos financieros de las organizaciones no lucrativas son subsidios o donaciones que provienen generalmente del gobierno en lugar de llegar por la venta de productos o servicios. En los negocios, los administradores se enfocan en mejorar los productos y los servicios de la organización y aumentar las ventas y ganancias. Por otro lado, en las organizaciones que no buscan ganancias los servicios se proveen a clientes sin costo alguno, y el problema mayor para algunas organizaciones como éstas es asegurar una entrada de fondos continua para seguir operando. Los administradores de estas organizaciones están dedicados a servir a los clientes con fondos limitados y deben enfocarse en conservar los costos lo mas bajo posible y demostrar un uso altamente eficiente de sus recursos.

Los administradores en las organizaciones que no buscan ganancias también tratan con diversos tipos de inversionistas y deben poner en el mercado sus servicios para atraer no solo clientes, sino también a voluntarios y donadores.

1.3 Utilidad de las Organizaciones

Es difícil creer que hace poco tiempo que las organizaciones llegaron a la historia de la humanidad. A finales del siglo XIX, había organizaciones de diferentes tamaños e importancia; no había sindicatos, ni asociaciones de importación o exportación, sólo unas grandes compañías, organizaciones que no obtenían ganancias financieras o departamentos gubernamentales. Todo ha cambiado, la revolución industrial y el desarrollo de las grandes organizaciones transformó a la sociedad gradualmente, las corporaciones se volvieron el centro de la vida de las personas, y actualmente ejercen tremenda influencia en nuestra sociedad.

Las organizaciones están en nuestras vidas de muchas maneras. En primer lugar, atraen recursos para alcanzar metas específicas. En segundo lugar las organizaciones producen bienes y servicios que los consumidores desean a precios competitivos. Las compañías buscan formas innovadoras de producir y

distribuir bienes y servicios con mayor eficiencia. Las organizaciones también impulsan la innovación más que apoyar productos normales.

Las fundaciones de puros buenos deseos actualmente se están adaptando al entorno al expandir sus servicios a nuevos lugares, en un esfuerzo por conseguir nuevas donaciones en una realidad en que disminuyen esas contribuciones.²

Las organizaciones se adaptan e influyen en un medio de rápido cambio. Algunas grandes compañías tienen departamentos enteros encargados de vigilar el ambiente externo, y de encontrar formas de adaptarse o influir en ese ambiente. Uno de los cambios más significativos en el ambiente externo de hoy día es al globalización.

A través de todas estas actividades, las organizaciones crean valor para sus propietarios, clientes y empleados. Los administradores necesitan comprender qué partes de la operación crean el valor y qué partes no lo hacen; una compañía puede ser rentable sólo cuando el valor que crea es mayor que el costo de los recursos. Por último las organizaciones tienen que luchar y acomodarse a los desafíos de la diversidad de la fuerza de trabajo de la actualidad, las preocupaciones crecientes sobre ética y responsabilidad social, a los cambios en los patrones de desarrollo profesional y a encontrar formas efectivas de motivar a los empleados en trabajar juntos para lograr las metas.

Las organizaciones dan forma a nuestras vidas y los administradores bien informados pueden dar forma de calidad a las organizaciones.

1.4 Enfoques en las Organizaciones

Hay varias maneras de observar y pensar acerca de las organizaciones y cómo funcionan. Dos puntos importantes son: El sistema abierto que representa y el ámbito de la configuración organizacional.

² Idem, p. 13

1.4.1 La Organización como sistema

Un hecho significativo en el estudio de las organizaciones fue llegar a la distinción entre sistemas cerrados y abiertos. Un sistema cerrado no dependerá de su ambiente; será autónomo, encerrado en sí mismo y sellado ante el mundo exterior. Aunque no puede existir un sistema verdaderamente cerrado, los primeros estudios de organización se enfocaban en ellos. “Los primeros conceptos de administración, incluyendo la administración científica, el estilo de liderazgo y la ingeniería industrial, eran enfoques de sistema cerrado porque daban por supuesto al ambiente exterior y suponían que la organización podía convertirse en mas efectiva mediante el diseño interno”.³ La administración de un sistema cerrado sería bastante fácil. El ambiente sería estable y predecible, y no intervendría para causar problemas. El tema principal de la administración sería llevar las cosas con eficiencia.

Un sistema abierto debe interactuar con el ambiente para sobrevivir; consume recursos y exporta recursos al ambiente. No puede sellarse ni aislarse. Debe cambiar y adaptarse al ambiente en forma continua. Los sistemas abiertos pueden ser enormemente complejos. La eficiencia interna es apenas uno de los aspectos, y algunas veces un aspecto bastante menor. “La organización tiene que encontrar y obtener los recursos necesarios, interpretar y actuar sobre los cambios ambientales, deshacerse de la producción, y controlar y coordinar las actividades internas a la luz de las turbulencias e incertidumbres ambientales”.⁴ Todo sistema que deba interactuar con el ambiente para sobrevivir, es un sistema abierto. El ser humano es un sistema abierto.

Los cambios rápidos de las recientes décadas pasadas, incluyendo la globalización y más competencia, la explosión de la internet y los negocios electrónicos, y la creciente diversidad de la población y de la fuerza de trabajo han forzado a muchos administradores a reorientarse hacia una mentalidad de

³ Isaac R. Gonzalez, *Teoría de las organizaciones*, Santo Domingo, Santillana, 2002, p.57

⁴ Ibid.

sistemas abiertos y a reconocer a sus negocios como parte de un todo muy complejo e interconectado.

Para comprender a la organización como un todo, hay que visualizarla como un sistema. “Un sistema es un conjunto de elementos interactuantes que adquiere insumos del ambiente, los transforma y descarga su producto en el ambiente externo”.⁵ La necesidad de insumos y productos refleja su dependencia del ambiente. Los elementos interactuantes significan que la gente y los departamentos dependen uno de otro y deben trabajar conjuntamente.

Las entradas de un sistema de una organización incluyen a los empleados, materias primas y otros recursos físicos, información y recursos financieros. El proceso de transformación modifica estas entradas en algo de valor que se puede exportar de regreso al ambiente. Las salidas incluyen productos específicos y servicios a clientes y consumidores. También pueden incluir la satisfacción del empleado, la contaminación y otros productos secundarios del proceso de transformación.

Un sistema está constituido por varios subsistemas, estos subsistemas desarrollan funciones específicas requeridas por la organización para sobrevivir, como la producción, la administración, el mantenimiento, la adaptación y la extensión de sus fronteras. Los subsistemas producen el servicio y el producto de la organización. Las barreras de los subsistemas son responsables por intercambios con el ambiente externo. Esto incluye actividades como la compra de materia prima o productos de mercado. El subsistema de mantenimiento preserva a la operación en armonía con los elementos humanos y físicos de la organización. Los subsistemas adaptativos son responsables por los cambios de organización y adaptación. La administración es un subsistema distinto responsable de coordinar y dirigir los otros subsistemas de la organización.

1.4.2 Configuración de la organización

La organización está configurada a partir de cinco partes fundamentales que son: el cuerpo operativo, la alta dirección, los mandos intermedios, el soporte

⁵ Idem, p. 63.

técnico y el soporte administrativo.⁶ Estas cinco partes es posible que varíen en cuanto a importancia se refiere dependiendo de la tecnología y el ambiente de la organización.

Cuerpo operativo. El cuerpo operativo incluye gente que hace un trabajo básico de organización y desarrolla una función de producción de subsistemas y actualmente produce los productos y servicios de la organización. Esto es donde la transformación primaria de entradas y salidas toma lugar. El cuerpo operativo es el departamento de producción, en una firma manufacturera; los maestros y las clases en una universidad y las actividades médicas en un hospital.

Soporte Técnico. Las funciones del soporte técnico ayudan a la importancia a adaptarse al medio ambiente. Los empleados de soporte técnico como ingenieros e investigadores son quienes estudian problemas del medio ambiente y las oportunidades en los desarrollos tecnológicos. Soporte técnico es responsable de crear innovaciones en el cuerpo operativo, ayudando a la organización al cambio y la adaptación. El soporte técnico lo proveen los departamentos de tecnología, investigación, desarrollo y estudios de mercado.

Soporte administrativo. Las funciones del soporte administrativo son las responsables para que la operación se desarrolle sutilmente, así como el mantenimiento en la organización, incluyendo sus elementos físicos y humanos. Incluye las actividades de recursos humanos, tales como reclutamiento y contratación, estableciendo beneficios y compensación, y entrenamiento a empleados y desarrollo, también actividades de mantenimiento, como la limpieza y el servicio para reparar las máquinas.

Administración. Es un subsistema distintivo, responsable de dirigir y coordinar otras partes de la organización. La alta dirección provee con direcciones, estrategia y políticas para toda la organización o sus divisiones mayores. Los mandos intermedios son responsables de implementar y coordinar al nivel departamental. En las organizaciones tradicionales, los mandos intermedios son

⁶ Fernando Burdiel, *Fundamentos de las Organizaciones*, Santo Domingo, Susaeta, 2003, p. 123

responsables de mediar entre la alta dirección y el cuerpo operativo como implementar reglas y pasar información.

Las organizaciones actuales en sus cinco partes están interrelacionadas y frecuentemente sirven a más de una función del subsistema. Por ejemplo, administradores coordinan y dirigen otras partes del sistema, pero ellos también tienen que estar mezclados en el soporte técnico y administrativo. En el soporte administrativo los departamentos de recurso humano son responsables para trabajar con el ambiente externo, para encontrar empleados de calidad. Los departamentos de compra adquieren materiales y suplementos necesarios. En el área de soporte técnico, los departamentos de investigación y desarrollo trabajan directamente con el ambiente externo para aprender acerca de los nuevos desarrollos tecnológicos. Los administradores también trabajan extendiendo sus fronteras. Este subsistema de extender fronteras es utilizado en varias áreas, en lugar de ser usado por una parte de la organización.

1.5 Evolución de la Teoría Organizacional

La teoría de la organización no es una colección de datos; es una forma de pensar acerca de las organizaciones. La teoría de la organización es una forma de ver y analizar las organizaciones con más precisión y profundidad de lo que se podría hacer de otra manera. La forma de ver y pensar sobre las organizaciones se basa en patrones y regularidades en el diseño y en el comportamiento organizacional. Los académicos de las organizaciones buscan estas regularidades, las definen, las miden y las ponen a disposición del resto de nosotros. Los hechos de la investigación no son tan importantes como los patrones y puntos de vista generales del funcionamiento organizacional.

1.5.1 Perspectivas Históricas

El diseño de la organización y las prácticas de los administradores varían con el tiempo en respuesta a los cambios que va dando la sociedad.

Anteriormente cuando hablábamos en términos de administración escuchábamos que la era moderna de la teoría de la administración comenzó al final del siglo XIX y principios del siglo XX. La aparición del sistema de fábricas durante la revolución industrial expuso problemas que a las organizaciones más antiguas no se les había presentado. Cuando el trabajo empezó a funcionar en mayor escala con mayor número de trabajadores, la gente comenzó a pensar en cómo diseñar y administrar el trabajo para poder incrementar la producción y ayudar a las organizaciones a obtener su máxima eficiencia. La perspectiva clásica, la cual buscaba que las organizaciones marcharan eficientemente como una máquina bien aceiteada, está asociada con el desarrollo de las organizaciones jerárquicas y burocráticas y queda como la base de la administración moderna en teoría y práctica.⁷

La administración científica, cuyo pionero fue Frederick Taylor, afirmaba que las decisiones sobre la organización y el diseño del trabajo deben basarse en procedimientos precisos, científicos, después de un estudio cuidadoso de las situaciones individuales. Para usar este enfoque los administradores desarrollaron un procedimiento estándar para cada trabajo, seleccionando trabajadores con habilidades propias, entrenando trabajadores en el procedimiento estándar, planeando el trabajo con mucho cuidado y proveyendo incentivos de salarios para aumentar la producción.

La forma de organizarse constituye otra parte importante de la perspectiva clásica dando una mirada más amplia a las organizaciones. Mientras que la administración científica se enfocaba principalmente en la técnica central del trabajo desarrollado, los principios administrativos se enfocaban más en la organización total.

La administración científica y los principios administrativos de acercamiento eran muy fuertes y dio a las organizaciones nuevas ideas fundamentales para establecer alta productividad y aumento en la prosperidad. Los principios administrativos en particular contribuyeron al desarrollo de organizaciones burocráticas, las cuales enfatizaban en la administración y el dinero en las

⁷ Idem, p. 37

compañías de una claramente definida y la responsabilidad formal de mantenimiento de archivos, una aplicación uniforme de las reglas. Aunque el término burocracia ha tomado negativas connotaciones en las organizaciones actuales, las características burocráticas trabajaron extremadamente bien para las necesidades de la época industrial. Uno de los problemas con la perspectiva clásica es que fracasó al no considerar el contexto social y las necesidades humanas.

Los primeros trabajos en la sociología industrial y las relaciones humanas, recibieron poca atención por la prominencia de la administración científica. Sin embargo, “un gran descubrimiento ocurrió con una serie de experimentos de la compañía eléctrica de Chicago que fueron después conocidos como los estudios Hawthorne. Las interpretaciones de estos estudios concluyeron que el trato positivo hacia los empleados aumentaba su motivación y productividad”.⁸ La publicación de estos descubrimientos nos llevó a una revolución en el trato del trabajador y puso el camino para el trabajo subsecuente examinando el trato hacia los trabajadores, líderes, motivación y recursos humanos de los administradores. Estas relaciones humanas y acercamientos de conducta agregaron nuevas e importantes contribuciones al estudio de los administradores y de las organizaciones.

Sin embargo, el sistema jerárquico y el planteamiento burocrático que se desarrollaron durante la revolución industrial quedaron como el principal enfoque y funcionamiento de las organizaciones de diseño hasta los años setenta y ochenta. En general, este enfoque hizo muy bien su trabajo para la mayoría de las organizaciones hasta las últimas décadas.

En las dos últimas décadas el mundo de las organizaciones ha sufrido cambios más profundos y rápidos. Internet y otros avances en tecnología, información, globalización, rápidos cambios económicos y sociales y otros retos del entorno exigieron nuevas perspectivas a los administradores y más flexibilidad para el planeamiento de las organizaciones.

⁸ Daniel Gutiérrez Betancurt, *Cómo enfrentar los cambios en las empresas*, Editora BUHO, Santo Domingo, 2003, p.117.

Muchos problemas ocurren cuando todas las organizaciones son tratadas como iguales, el cual fue el caso con la administración científica y con los enfoques en principios administrativos que pretendieron diseñar a todas las organizaciones por igual. Las estructuras y sistemas que servían en la división de ventas al menudeo de un conglomerado no serían apropiadas para la división de manufactura. Los esquemas de organización y los procedimientos financieros que serían lo mejor para una firma empresarial de Internet no servirían para una gran planta procesadora de comida.

Para que la organización sea efectiva debe haber un ajuste entre su estructura y las condiciones en su ambiente externo. Lo que funciona en un ambiente, puede no funcionar en otro. No hay una forma única y mejor. Por ejemplo, algunas organizaciones pueden experimentar en cierto ambiente, utilizar una tecnología de rutina y desear la eficiencia. En esta situación, un enfoque de administración que emplea procedimientos de control burocrático, una estructura funcional y una comunicación formal, sería la más adecuada. De manera similar, procesos de administración de libre flujo funcionan mejor en un ambiente incierto con una tecnología no rutinaria. El enfoque de administración correcto es contingente con la situación de la organización.

Actualmente casi todas las organizaciones operan en un ambiente altamente incierto así que nos encontramos en un periodo de transición muy significativo, en el cual los conceptos de la teoría de organización están cambiando dramáticamente.

1.5.2 Descripción de Organización Contemporánea

En gran parte, los administradores y organizaciones aun están influenciados con el enfoque jerárquico y burocrático que comenzó hace más de un siglo. Sin embargo, los retos que se presentan hoy en día en el medio ambiente, la competencia mundial, rápidos avances en tecnología, el incremento de los negocios electrónicos, cambio de conocimientos e información para las organizaciones más importantes, y las esperanzas de los trabajadores por un trabajo interesante y dar oportunidades para su crecimiento profesional y personal

sirven para obtener dramáticas y diferentes respuestas de personas y organizaciones. Las perspectivas del pasado no proveen un mapa para navegar al mundo de los negocios de hoy en día. Los administradores del presente deben organizar nuevas respuestas para un mundo nuevo.

Las organizaciones y administradores actuales podrían verse con una tendencia cambiante basada en los sistemas mecánicos y en los sistemas biológicos naturales. Estos cambios de creencias y percepciones afectan la manera de pensar de las organizaciones y los esquemas de conducta dentro de ellas.

“La mayor parte del siglo XX, la ciencia newtoniana del siglo XVIII que sugiere que las funciones del mundo y una buena conducta es lo que continúa a guiar a los administradores pensando en las organizaciones. El medio ambiente era percibido como ordenado y predecible y el trabajo de los administradores era mantener la estabilidad”.⁹ Esta era una manera perfecta de pensar para la época industrial. El crecimiento era lo principal para el triunfo de las organizaciones. Las organizaciones se volvieron grandes y complejas, y las barreras entre los departamentos de funcionamiento y organizaciones eran distintas. Las estructuras internas se volvieron más complejas, verticales y burocráticas. La dirección estaba basada en sólidos principios de administración y tenía la tendencia a ser autocrática; las comunicaciones eran primeramente a través de memorandos, cartas y reportes. Los administradores hacían todos los trabajos de planeamiento y de pensamiento mientras que los empleados hacían el trabajo manual a cambio de salarios y otras compensaciones.

El ambiente de las compañías hoy en día es estable. Pese a la turbulencia de años recientes, los administradores no pueden mantener la ilusión de orden y predicción. “La ciencia de la teoría del caos sugiere que las relaciones en complejos sistemas adaptativos, incluyendo organizaciones, no son lineales y son culpables de numerosas interconexiones y divergentes elecciones que crearon

⁹ Luis J. Alvarez, *Las Organizaciones en nuestros días*, Santo Domingo, BUHO, 2004. p.198.

efectos inatendidos y volvía el universo impredecible”.¹⁰ El mundo está lleno de incertidumbres, caracterizado por sorpresas, rápidos cambios y confusión. Los administradores no pueden predecir, medir o controlar la manera tradicional, el drama que se desarrolla adentro y fuera de su organización; sin embargo, la teoría del caos también reconoce que este desorden ocurre dentro de ciertos esquemas de orden. Las ideas del caos sugieren que las organizaciones deberían ser observadas más como sistemas naturales que como máquinas predecibles.

Muchas organizaciones están cambiando a estructuras flexibles y descentralizadas, que enfatizan en la colaboración horizontal y en el compartir información. Agregando que las barreras entre organizaciones están desapareciendo, pues aun los competidores forman sociedades para competir globalmente, algunas veces mezclándose con virtuales y modulares organizaciones conectadas electrónicamente.

En este nuevo ambiente muchos administradores rediseñan sus compañías hacia algo llamado la organización de aprendizaje. Esta organización promueve comunicaciones y colaboración, asimismo todo el mundo está envuelto en identificar y resolver problemas, permitiendo a la organización el experimentar continuamente, aumentar y mejorar su capacidad.

La organización de aprendizaje esta basada en igualdad de información abierta, poca jerarquía y una cultura que motiva a la participación y a la adaptabilidad, aceptando ideas que vengan de donde sea y que ayuden a la organización a obtener oportunidades y que puedan controlar las crisis. En la organización de aprendizaje el valor esencial es resolver problemas, opuesto al de la organización tradicional que está designada a la eficiencia de sus funciones.

¹⁰ Emmett C. Murphy y Mark A. Murphy, *Liderazgo al borde del caos*, Prentice Hall, 2002, p.148

II. CONTROL ORGANIZACIONAL

El control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control.

Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.

Todo esto lleva a pensar que el control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

2.1 Objetivos y funciones del Control Organizacional

El propósito del ejercicio del control, en cualquier organización, consiste en disponer de los medios y acciones oportunos para asegurar que sus miembros internalicen los objetivos de la organización y por tanto, se comporten de forma que permitan alcanzar tales objetivos. Es decir, el objetivo último de cualquier

sistema de control no es controlar un determinado comportamiento, sino más bien influir en las personas para que sus acciones y decisiones sean coherentes con los objetivos de la organización. En general, el sistema de control persigue el objetivo de eficacia y eficiencia de la organización, es decir, se concibe como el instrumento idóneo para mantener la organización en condiciones óptimas.

Con la intención de alcanzar dicho propósito, son cuatro las funciones atribuidas a un sistema de control: “Énfasis en los objetivos, necesidad de coordinación, autonomía y control, y finalmente planificación estratégica”.¹¹

1. El énfasis en los objetivos. En cualquier organización el comportamiento de sus miembros puede estar orientado a sus propias necesidades más que a los objetivos de la organización. Por tanto un sistema de control debe ser capaz de motivar a las personas para que tomen decisiones y actúen según los objetivos de la empresa.

2. La necesidad de coordinación. En todas las organizaciones existe la necesidad de integrar el esfuerzo de todos sus miembros. Incluso en organizaciones de reducido tamaño el origen de los problemas reside en la falta de coordinación. En ocasiones el ejercicio de control puede consistir simplemente en encuentros periódicos o la elaboración de informes que aseguren la coordinación y el correcto funcionamiento de la organización. En cambio en las organizaciones de mayor tamaño, los problemas de coordinación suelen ser mayores y es necesario un mayor control.

3. Autonomía y control. Todo sistema de control debe ofrecer información sobre los resultados de las operaciones y el desempeño de los individuos. Esta información permite a la organización poder evaluar los resultados mientras simultáneamente los individuos pueden trabajar sin necesidad de una revisión permanente sobre sus acciones y decisiones.

4. Planificación estratégica. Otra de las funciones del sistema de control es facilitar la implantación de la estrategia. En ocasiones se cree, erróneamente, que

¹¹ Mauro Canario, *Notaciones Básicas para dirigentes*, Santo Domingo, Editora Universitaria, 3ra edición, 2003, p.207.

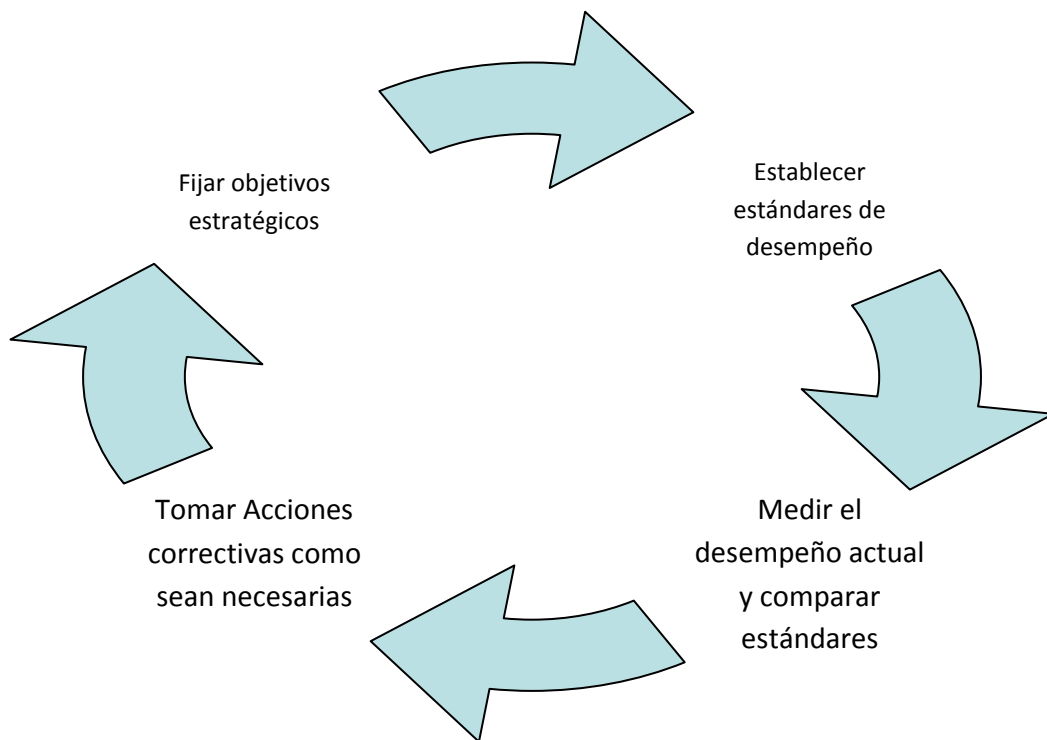
cuando una estrategia se ha puesto en práctica ha concluido el proceso. Sin embargo, esto es simplemente un paso más, ya que los planes se fijan para ser cumplidos y es necesario un sistema de control efectivo para verificar si lo planificado se ha cumplido correctamente.

2.2 El Paradigma de Control de realimentación

Uno de los principales usos que se le da a la información en las organizaciones es dedicado para el control. Los sistemas efectivos de control involucran el uso de realimentación o resultados, para determinar el desempeño, y lograr los estándares establecidos para ayudar a la organización a obtener sus objetivos. Los administradores implantan sistemas para el control organizacional, que consiste en los cuatro pasos clave en el modelo de control de realimentación.

El ciclo de control incluye la implantación de objetivos estratégicos para los departamentos y las organizaciones, estableciendo estándares de desempeño de funciones, midiendo la ejecución actual y comparándola con lo estándar, corrigiendo o combinando actividades cuando sea necesario. El control de realimentación ayuda a los administradores a ajustar las actividades de trabajo, estándares de desempeño y objetivos cuando sea necesario para ayudar a la organización a tener éxito.

Simplificación de control de realimentación ¹²



2.3 Métodos de Control

El sistema de control de los administradores es ampliamente definido como las rutinas formales, reportes y procedimientos que utilizan información para mantener o modificar patrones en las actividades de la organización. Estos sistemas de control incluyen las actividades formales de información base para la planeación, presupuesto, evaluación de desempeño, localización de recursos y premios para los empleados. Los objetivos son implantados en avance, y los resultados comparados a los objetivos y las variantes, todo esto se reporta a los administradores y directores para corregirlos. Los avances en tecnología de información han mejorado dramáticamente la eficiencia y la efectividad de estos sistemas.

Existen cuatro elementos del sistema de control que usualmente son considerados en centro de sistemas de controles de la dirección: “reportes

¹² Idem, p. 215.

financieros y de presupuesto, reporte periódico de estadísticas no financieras, sistemas de premios o recompensas y sistemas de control de calidad”.¹³

El presupuesto es típicamente utilizado para implantar blancos y objetivos, para los gastos anuales de la organización y después poder reportar el costo actual en una base mensual o trimestral. Como una forma de control, los reportes de presupuesto actual y los bienes, gastos planeados en efectivo, materias primas, salarios y otros recursos, así los administradores son capaces de actuar y corregir variantes. Algunas veces las variantes entre el presupuesto y las cantidades actuales por cada línea de artículos son puestas en una lista como parte del presupuesto.

Los administradores dependen también de otros reportes financieros. El balance, muestra la posición financiera de la compañía respecto de sus bienes y deudas en un tiempo específico. Una declaración de ingresos, suma el desempeño financiero de la compañía por un intervalo de tiempo, por ejemplo una semana, un mes, un año. Este informe muestra las ganancias que llegan a la organización de todas sus fuentes y sustrae los gastos de productos vendidos, intereses, impuestos y depreciaciones. La línea final indica los ingresos netos, ganancias y pérdidas por un periodo de tiempo.

Los administradores utilizan reportes de estadísticas periódicamente para evaluar y controlar funciones no financieras como satisfacción a la clientela, desempeño de los empleados, proporción de renuncias de los empleados.

Un descubrimiento de investigaciones en los sistemas de control consiste en que cada uno de los cuatro sistemas de control se enfoca en diferentes aspectos del proceso de producción. Estos cuatro sistemas forman un sistema total de administradores que provee a los jefes intermedios con información de control acerca de los recursos de energía, procesos de eficiencia y resultados. Además, el uso de la dependencia en los sistemas de control depende de los objetivos estratégicos que implantó la dirección. Los administradores utilizan el presupuesto

¹³ Lucía Ovalle, *Eficiencia Gerencial*, Santo Domingo, Editora Corripio, 2002, p. 279.

para planear el futuro, reducir la incertidumbre acerca de la disponibilidad de los recursos humanos y del material necesario para desempeñar las tareas departamentales.

Reportes estadísticos basados en la computación son utilizados para el control de resultados, estos reportes contienen información acerca del volumen de los resultados y la calidad y otros indicadores que proveen realimentación a los administradores intermedios acerca de los resultados departamentales, el sistema de premios, y los sistemas de control son dirigidos al proceso de producción.

Los sistemas de control especifican estándares para la participación de los empleados, trabajo en equipo y resolver problemas. El sistema de premios da incentivos para obtener los objetivos y puede ayudar a guiar y corregir la conducta de los empleados. Los administradores también utilizan una directa supervisión para mantener las actividades de trabajo departamental dentro de los límites deseados.

III. EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Las organizaciones deben correr con rapidez para ajustarse a los cambios que tienen lugar a su alrededor. Las grandes organizaciones tienen que encontrar formas para actuar como organizaciones pequeñas y flexibles. Las empresas de fabricación necesitan incorporar la nueva tecnología de manufactura flexible, y las empresas de servicios, las nuevas tecnologías de información.

Las organizaciones de hoy deben someterse a la innovación y el cambio, no sólo para prosperar, sino simplemente para sobrevivir en un mundo de mayor competencia. Existen diversas fuerzas ambientales que impulsan esta necesidad de cambios organizacionales importantes. Fuerzas poderosas que se asocian con el avance de la tecnología, la integración económica internacional y la maduración de los mercados domésticos, han acarreado una economía globalizada que impacta a todo negocio, desde el más grande hasta el más pequeño, lo que crea más amenazas y oportunidades.

Muchas organizaciones responden a las fuerzas globales al adoptar equipos dirigidos por sí mismo, así como estructuras horizontales que aumenten las comunicaciones, los canales de colaboración y las corrientes de provisiones, y sobrepasar las barreras del tiempo y lugar por medio de los negocios virtuales. Otras participan en negocios conjuntos, consorcios o para extender sus operaciones y mercados hacia la arena internacional. Algunas adoptan innovaciones estructurales como el enfoque modular para enfocarse en sus competencias centrales, al mismo tiempo que especialistas externos manejan las otras actividades. Además de estos cambios estructurales, las organizaciones actuales enfrentan la necesidad de un cambio drástico en su cultura y estrategia, y de innovaciones rápidas en tecnología, servicios, productos y procesos.

3.1 Comparación entre el cambio radical y el cambio incremental.

Los cambios que se utilizan para adaptarse al ambiente pueden evaluarse de acuerdo con su alcance, es decir, la medida en que son incrementales o radicales

para la organización. “El cambio incremental representa una serie de avances continuos que mantienen el equilibrio general de la organización y a menudo afectan solamente a una parte de la misma. En contraste, el cambio radical rompe el marco de referencia de la organización y a menudo crea un nuevo equilibrio porque toda la organización se transforma”.¹⁴ Por ejemplo, un cambio incremental es la implantación de equipos de venta en el departamento de mercadotecnia, en tanto que un cambio radical es cambiando toda la organización de una estructura vertical a una horizontal, con todos los empleados que trabajan en procesos centrales específicos, traídos por los equipos en lugar de ser separados en departamentos funcionales como el de mercados, finanzas y producción.

En su mayor parte, el cambio incremental tiene lugar mediante los procesos establecidos de administración y estructura, y puede incluir nuevas tecnologías como sistemas de manufactura flexible y mejoras del producto. El cambio radical significa la creación de una estructura y de procesos de administración.

Hoy día se hace énfasis en la necesidad del cambio radical, a causa del entorno turbulento e impredecible de la actualidad.

Cuadro de comparación entre el cambio incremental y con el cambio radical.¹⁵

Cambio Incremental	Cambio Radical
Progreso continuo	Explosión que rompe el marco de referencia
Se afecta la parte organizacional	Se transforma toda la organización
Mediante procesos estructurales y administrativos normales	Se crea estructura y administración
Mejorar la tecnología	Tecnología revolucionaria
Mejoramiento del producto	Productos nuevos crean mercados nuevos

¹⁴ Op. cit.

¹⁵ Op. cit.

3.2 Tipos estratégicos de cambio

Los administradores pueden enfocarse en cuatro tipos de cambio dentro de las organizaciones para lograr ventajas estratégicas. Estos tipos de cambio son: La tecnología, los productos y servicios, estrategia y estructura, y finalmente la cultura.

Los cambios tecnológicos son modificaciones en el proyecto de producción de una organización incluyendo su base de conocimientos y habilidades que le permiten contar con distintivos competidores. Estos cambios están diseñados para hacer más eficiente la producción o para producir un mayor volumen. Los cambios de tecnología incluyen las técnicas de manufactura de productos o servicios. Abarcan métodos de trabajo, equipos y flujo de trabajo.

Los cambios en productos y servicios corresponden a los productos o servicios de una organización. Los nuevos productos incluyen pequeñas adaptaciones de productos ya existentes o líneas de productos totalmente nuevos. Normalmente están diseñados para incrementar la participación en el mercado o para desarrollar otros mercados, clientes o consumidores.

Los cambios de estrategia y estructura corresponden al dominio administrativo de una organización. El dominio administrativo incluye la supervisión y administración de la misma. Estos cambios incluyen las modificaciones en la estructura de la organización, administración estratégica, políticas, sistemas de premios, relaciones laborales, dispositivos de coordinación y los sistemas de información y control de la administración, contabilidad y presupuesto. Los cambios de estructura y de sistemas por lo general van de arriba hacia abajo, en tanto que los cambios de productos y tecnología pueden venir de abajo hacia arriba. Un cambio de sistema instituido por la administración en una universidad, podía ser un nuevo plan pagado.

Los cambios en la cultura se refieren a alteraciones en los valores, actitudes, expectativas, creencias, habilidades y comportamiento de los empleados. El cambio de culturas pertenece a cambios acerca de cómo piensan los empleados, estos cambios están en la mentalidad en lugar de la tecnología, estructura o productos.

Los cuatro tipos de cambio son interdependientes; una modificación frecuentemente significa una alteración en otro. Un producto nuevo puede requerir cambios en la tecnología de producción o una modificación estructural puede necesitar habilidades nuevas de los empleados. Las organizaciones son sistemas interdependientes y la alteración que se da en una parte suele tener consecuencias para otros elementos de la organización.

3.3 Principios para un cambio exitoso

Sea cual sea el tipo o alcance del cambio, hay etapas identificables en la innovación que suelen presentarse como una secuencia de hechos, pero las etapas de innovación tal vez coincidan. “En la literatura de investigación sobre la innovación, el cambio organizacional se considera como la adopción de una idea o comportamiento por una organización. En contraste, la innovación organizacional es la adopción de una idea o conducta nueva en la industria, mercado o ambiente general de la organización”.¹⁶ Se considera que la primera organización que introduce un producto es innovadora; en tanto que aquellas que lo copian solo adoptan los cambios. Sin embargo, para fines de manejo del concepto, los términos de innovación y cambio se utilizarán de manera intercambiable, porque el proceso de cambio en las organizaciones tiende a ser idéntico, ya sea que la innovación llegue antes o después respecto de la de otras organizaciones en el ambiente.

Por lo general, la organización asimila las innovaciones mediante una serie de pasos o elementos, los miembros de la organización se hacen conscientes por primera vez de una posible innovación, evalúan su conveniencia y luego estudian si la ponen en práctica. Para que un cambio se implante con éxito, los administradores deben tener la certeza de que cada elemento se presenta en la organización. Si falta uno, el proceso de cambio fracasa.

1. Ideas. Ninguna compañía puede permanecer competitiva sin ideas nuevas y el cambio es la expresión interna de éstas. Una idea es una forma nueva de hacer las cosas. Puede ser un producto o servicio nuevo, otro concepto de

¹⁶ Op. cit.

administración o un procedimiento diferente para trabajar juntos en la organización. Las ideas pueden proceder de dentro o de fuera de la organización. La creatividad interna es un elemento clave del cambio institucional. Hoy día, muchas de las mejores organizaciones están descubriendo formas para motivar la creatividad de los empleados.

2. Necesidad. Por lo general, las ideas no se consideran con seriedad a menos de que se perciba la necesidad del cambio. La percepción de esta necesidad se presenta cuando los ejecutivos advierten una brecha entre el desempeño real y el desempeño deseado en la organización. Algunas veces las crisis proveen un indudable sentido de urgencia. Sin embargo, en muchos casos no hay crisis, y de esta manera los administradores tienen que reconocer una necesidad y comunicársela a los demás.

3. Adopción. La adopción tiene lugar cuando los que toman decisiones deciden seguir adelante con una propuesta de idea. Los administradores y empleados claves tienen que estar de acuerdo en apoyar el cambio. En el caso de una modificación organizacional importante, la decisión podría requerir que el consejo de directores firmara un documento legal. En el caso de cambios pequeños, la adopción podría presentarse con la aprobación informal de un gerente de nivel medio.

4. Implantación. Esta se da cuando los miembros de la organización usan la idea, la técnica o el comportamiento nuevo. Quizás habrá que adquirir materiales y equipo y capacitar a los trabajadores para usar la nueva idea. La implantación es un paso muy importante, porque sin ella no valen los pasos previos. A menudo, la implantación del cambio es la parte más difícil del proceso de cambio. No es sino hasta que la gente usa la nueva idea, que el cambio ha ocurrido.

5. Recursos. Se requieren actividad y energía humanas para que las modificaciones tengan lugar. El cambio no sucede solo; requiere tiempo y recursos para crear e implantar la idea. Los empleados tienen que aportar su energía para percibir la necesidad de la idea y satisfacer dicha necesidad. Alguien debe desarrollar una propuesta y aportar el tiempo y esfuerzo para implantarla.

3.4 Estrategias para la ejecución del cambio

Casi siempre los administradores y los empleados pueden pensar e inventar diferentes maneras para aumentar y mejorar la tecnología de la organización, ideas creativas para nuevos productos y servicios, enfoques frescos para las estructuras y estrategias, o ideas para fomentar valores culturales adaptables, pero, hasta que las ideas son puestas en acción, no significan nada para la organización. La implementación es la parte crucial del proceso de cambio, así como la más difícil. Los cambios con frecuencia no son cómodos para los administradores ni para los empleados. El cambio es complejo, dinámico, problemático y la implementación requiere de un fuerte y persistente liderazgo.

3.4.1 Liderazgo para lograr el cambio

A medida que el mundo se complica, crece la necesidad de cambio en las organizaciones, así como de administradores que puedan atenderlo con éxito. El cambio rápido es uno de los mayores desafíos que enfrentan las organizaciones. Se requieren líderes que puedan reconocer con claridad la necesidad del cambio y hacer que éste tenga lugar, que puedan desarrollar y comunicar una visión de lo que puede ser la organización y proporcionar la motivación y dirección para llevarla hasta ese lugar. Los líderes que pueden efectuar la clase de adaptación continua necesaria en el mundo actual, reconocen que el cambio es doloroso para los empleados y aprenden a ponerse en su lugar desarrollando asociaciones que hacen posible que el cambio tenga éxito.

El cambio exitoso puede tener lugar sólo cuando los empleados están dispuestos a aportar el tiempo y la energía necesaria para alcanzar metas nuevas, lo mismo que para soportar las tensiones y dificultades. Una visión, comunicada con claridad, que incorpore la flexibilidad y la apertura a ideas, métodos y estilos nuevos, monta el escenario para una organización orientada al cambio y ayuda a los empleados a enfrentarse a la tensión. Los líderes también construyen el compromiso de toda la organización llevando a los empleados a través de tres etapas del proceso de compromiso con el cambio.

En la primera etapa, que es de preparación, los empleados escuchan del cambio por medio de memorándums, reuniones, discursos o contacto personal y toman conciencia de que éste afectará directamente su trabajo. En la segunda etapa, los líderes les ayudan a comprender todo el impacto del cambio y los resultados positivos de llevarlo a cabo. Cuando los empleados entienden que el cambio es positivo se toma la decisión de implantarlo. En la tercera etapa comienza el verdadero proceso de compromiso. En la etapa de instalación, que es un proceso de prueba de cambio, los líderes tienen la oportunidad de estudiar los problemas y preocupaciones de los empleados, y poner en acción el compromiso con el cambio. En la etapa final, la institucionalización, los empleados lo ven no como algo nuevo, sino como parte normal e integral de las operaciones de la organización.

Es probable que aumenten las presiones para que cambien las organizaciones durante los siguientes decenios, y los líderes deben desarrollar las habilidades y características personales y los métodos necesarios para ayudar a que sus compañías sigan siendo competitivas. En efecto, “algunos expertos administradores argumentan que para sobrevivir la conmoción de principios del siglo 21 los administradores deben cambiar sus organizaciones en líderes de cambio, al utilizar el presente para actualmente crear el futuro rompiendo las reglas industriales, y creando un espacio nuevo en el mercado, y abandonando productos rutinarios, servicios, y procesos para liberar los recursos y construir el futuro”.¹⁷

3.4.2 Obstáculos para ejecutar el cambio.

Es crucial contar con un liderazgo con visión para el cambio. Sin embargo, los líderes deben esperar encontrar resistencias cuando tratan de conducir a la organización por las tres etapas del proceso de compromiso con el cambio. Es natural que la gente se resista y existan muchas barreras para su implantación a nivel organizacional.

¹⁷ Op. cit.

1. Enfoque excesivo de los costos. La administración puede tener la idea de que los costos tienen la máxima importancia y desdeñar la importancia de un cambio que no está enfocado en los costos; por ejemplo, para incrementar la motivación de los empleados o la satisfacción de los clientes.

2. No percibir los beneficios. Cualquier cambio significativo producirá reacciones positivas y negativas. Es posible que haya necesidad de educar a los gerentes y empleados para que perciban más aspectos positivos que negativos como consecuencia del cambio. Además, si el sistema de recompensas de la organización desalienta la adopción de riesgos, el proceso de cambio puede tambalearse porque los empleados creen que el riesgo es demasiado elevado.

3. Falta de coordinación y cooperación. La fragmentación organizacional y el conflicto a menudo son resultado de la falta de coordinación en la implantación del cambio. Además, en el caso de la tecnología, el sistema nuevo debe ser compatible con el viejo.

4. Evitar incertidumbre. A nivel individual, muchos empleados temen la incertidumbre asociada con el cambio. Se necesita una comunicación constante para que las personas sepan lo que está sucediendo y el impacto que tiene en sus puestos.

5. Temor a las pérdidas. Los administradores y empleados pueden temer la pérdida de autoridad y estatus o incluso de su trabajo. En estos casos, la implantación debe ser cuidadosa y paulatina, y todos los empleados deben participar tanto como sea posible en el proceso de cambio.

La implantación se diseña para vencer muchas de las barreras organizacionales e individuales para el cambio.

3.4.3 Técnicas de ejecución

Los altos directivos articulan la visión y fijan el tono, pero los gerentes y empleados participan en el proceso. Hay diversas técnicas que se pueden utilizar para implantar el cambio con éxito.¹⁸

¹⁸ Op. cit.

1. Establezca un sentido de urgencia para el cambio. Una vez que los administradores identifiquen una necesidad verdadera para el cambio, ellos necesitan controlar la resistencia para crear un sentido de urgencia de que el cambio es en realidad necesario. Las crisis organizacionales pueden ayudar a descongelar a los empleados y convencerlos de que tengan la voluntad para invertir tiempo y la energía necesaria para adoptar nuevas técnicas y procedimientos.

2. Establezca una guía de coalición para el cambio. Los administradores del cambio tienen que construir una coalición de personas por toda la organización las cuales tienen suficiente poder e influencia para motivar el proceso de cambio. Para que la implementación tenga éxito, debe haber una obligación compartida para la necesidad y las posibilidades del cambio. El apoyo de los altos ejecutivos es crucial para cualquier cambio de proyecto, y la falta de apoyo de los altos ejecutivos es una de las causas más frecuentes para la generación de las fallas.

3. Cree una visión y una estrategia para el cambio. Los líderes que han llevado a sus compañías a una transformación con éxito, casi siempre tienen algo en común: ellos se enfocan en formular y articular una visión y estrategia que los guíe en los procesos de cambio. Aún para los cambios pequeños, una visión de cómo el futuro puede ser mejor, y las estrategias para llegar ahí son importantes motivaciones para el cambio.

4. Encuentre una idea que se ajuste a la necesidad. La idea correcta a menudo significa procedimientos de búsqueda hablar con otros ejecutivos, encargar a una fuerza de tarea que investigue el problema, enviar solicitudes a los proveedores o pedir a las personas creativas de la organización que encuentren una solución. La creación de una idea requiere condiciones orgánicas. Es una buena oportunidad para estimular la participación de los empleados, porque necesitan la libertad para pensar y explorar opciones nuevas.

5. Prepare planes para vencer la resistencia al cambio. Hay muchas buenas ideas que nunca se usan porque los ejecutivos no anticiparon ni se prepararon para la resistencia al cambio por parte de los consumidores, empleados y otros ejecutivos. Para aumentar las probabilidades de una implantación exitosa, la administración debe reconocer el conflicto y las amenazas y pérdidas potenciales

que perciban los empleados. Los ejecutivos pueden utilizar varias estrategias para vencer la resistencia, entre estas tenemos las siguientes:

- Alineación con las necesidades y objetivos de los usuarios. La mejor estrategia para vencer la resistencia es asegurarse de que el cambio satisface una necesidad real. Los empleados de investigación y desarrollo pueden tener grandes ideas que resuelven problemas que no existen. Esto sucede porque los iniciadores no consultaron a la gente que utiliza el cambio. La resistencia puede ser frustrante para los ejecutivos, pero en pocas dosis es positiva en una organización. La resistencia significa una barrera a cambios frívolos. El proceso de vencer la resistencia exige normalmente que el cambio sea bueno para los usuarios.
- Comunicación y capacitación. La comunicación avisa a los usuarios de la necesidad del cambio y de las consecuencias de un cambio propuesto; evita falsos rumores, malentendidos y resentimientos. En un estudio al respecto, la razón que más se cita como causa del fracaso es que los empleados se enteraron por personas ajenas a la organización. Los altos directivos se concentraron en la comunicación con el público y los accionistas, pero no lo hicieron con los empleados que eran los que se verían más afectados por los cambios. La comunicación abierta a menudo ofrece a la gerencia la oportunidad de explicar los pasos que se darán para asegurar que el cambio no tendrá consecuencias adversas para el personal.
- Un ambiente que da una seguridad psicológica. La seguridad psicológica significa que las personas tienen un sentido de confianza y que ellos no se sentirán tímidos o rechazados por otros en la organización. Los empleados se necesitan sentir seguros y capaces de poder hacer los cambios que se les han ordenado. Los administradores apoyan la seguridad psicológica, al crear un clima de confianza y respeto mutuo en la organización.
- Participación o intervención. Una participación temprana y extensa debe ser parte de la implantación. La participación proporciona a los que intervienen un sentido de control sobre las actividades del cambio. Lo entienden mejor y se comprometen con una implantación exitosa.

- Fuerza y coerción. Como último recurso, los ejecutivos pueden vencer la resistencia advirtiendo a los empleados que pueden perder su trabajo o ascensos, despidiéndolos o transfiriéndolos a otros puestos. En otras palabras, se utiliza el poder gerencial para vencer la resistencia. En la mayoría de los casos, esto no es aconsejable porque deja a las personas furiosas contra los administradores del cambio y pueden sabotearlo. Sin embargo, puede ser necesaria cuando es esencial la velocidad, como cuando la organización enfrenta una crisis. También puede ser necesaria para los cambios administrativos que fluyen de arriba hacia abajo, como la reducción de la fuerza laboral.

6. Crear equipos de cambio. Hemos visto la necesidad de recursos y energía para hacer que sucedan las cosas. Departamentos creativos separados, nuevos grupos de negocios o un equipo o fuerza de tarea a la medida son formas de enfocar la energía, tanto para la creación como para la implantación. Un departamento separado tiene la libertad de crear una tecnología que se ajuste a una necesidad genuina. Se puede crear una fuerza de tarea para comprobar que se concluya la implantación. La fuerza de tarea puede ser responsable de la comunicación, participación de los usuarios, capacitación y otras actividades necesarias para el cambio.

7. Fomentar campeones de idea. El campeón mas efectivo es un voluntario comprometido profundamente con una idea nueva. Este campeón ve que todas las actividades técnicas están completas y correctas. Un campeón adicional, como un administrador patrocinador, también puede ser necesario para persuadir a la gente de la implementación, usando hasta la coerción, de ser necesario.

Puede ser difícil la implantación del cambio, es por esto que se necesita un liderazgo fuerte para dirigir a los empleados a través de la turbulencia e incertidumbre y construir el compromiso de toda la organización con el cambio.

CAPITULO IV

4.1 Análisis General

El ser humano como fuente principal de las organizaciones.

Las organizaciones son sistemas complejos, compuestos de actividades humanas: personas, grupos pequeños, intergrupos, normas, valores y actitudes. Sin embargo toda esta complejidad nos presenta las pautas generales para comprender las organizaciones.

Los factores más relevantes de la vida organizacional son: las necesidades, los sentimientos, las actitudes y valores de los individuos; también los procesos atractivos, las normas y objetivos grupales; finalmente las actividades informales tales como: el trabajo lento, la apatía, la indiferencia, el conflicto, el conformismo y la desconfianza. La organización es un sistema abierto y dinámico en un ambiente interactuante. No se puede predecir el futuro de una organización si solamente se conoce el presente. El output no varía necesariamente ni automáticamente.

Output es el producto deseado por el sistema y otras consecuencias relevantes del funcionamiento. Input es todo lo que se introduce en el sistema y que afecta al output. Pero no existe una relación fija y constante entre ambos.

Los factores de la personalidad son los que originan y mantienen la organización, los que ignoran la capacidad coercitiva de la organización y los que podrían destruir la organización. Las necesidades, capacidades, niveles de aspiración y autoimágenes individuales surgen del sistema e influyen en él.

En una organización formal tiene que haber personas, objetivos, roles, políticas, etc. Tiene principios como la especialización de tareas, la cadena de mando, la unidad de dirección y la racionalidad. El medio ambiente cultural influye en el trabajo dentro de la organización. También la organización altera significativamente las relaciones sociales en su medio ambiente.

Si el grupo profesional exterior a la organización es más importante, la naturaleza de los controles directivos y el liderazgo tenderán a verse modificados. La mayoría de los cambios se efectúan en cuestiones de personal como son los salarios y los beneficios sociales. En la mayoría de los casos los directivos no centran la atención en las causas básicas, sino que tratan de arreglar las dificultades con gratificaciones materiales, con símbolos de status y con magníficas instalaciones laborales. Un supervisor, por ejemplo, participa de dos mandos que defienden valores enteramente excluyentes. Si apoya las relaciones interpersonales eficaces de la organización tendrá un mando directivo en el que se da disminución del sentimiento de identificación con la organización, de la apertura y disminución de riesgos, un aumento del conformismo, la dependencia y el compromiso exterior y un incremento de las defensas organizacionales, las rivalidades interdepartamentales y la falta de eficacia en la toma de decisiones.

En los niveles inferiores los puestos de trabajo exigen dependencia y sumisión y que sólo utilicen pocas capacidades. Esto se incrementa en la medida en que el puesto sea más bajo y que controle al individuo. Con el fin de adaptarse al trabajo y no perderlo el trabajador acepta, para de la frustración, el conflicto y el fracaso. Sin embargo pueden crear actividades adaptativas que modifiquen el medio ambiente laboral, como el absentismo, la rotación, la restricción de cuotas de producción, la pérdida de tiempo, sindicalismo, importancia a lo material, bajo interés por lo humano, el no compromiso, la inhibición laboral y la alienación.

El éxito aumenta con la autoestima y la competencia, con la conciencia y aceptación de sí mismos y de los demás. Las condiciones de trabajo hacen que el individuo defina sus metas relacionándolas con las de la organización y evalúe su propia eficacia. La sociedad y la cultura pueden influir sobre el individuo y la organización. A través del proceso de socialización se aumenta o disminuye la autoestima y la competencia en el individuo. El proceso de socialización está en función de las normas y los valores de la sociedad y de su desarrollo económico.

El output está constituido por productos, servicios o gratificación psicológica en los miembros. La organización se encuentra en eterna dependencia del medio ambiente para la absorción de sus productos y servicios y para recibir el necesario input que activa los procesos organizacionales de transformación y

mantener así su existencia. La organización como sistema social abierto establece sus fronteras por las relaciones y pautas de conducta mediante el input - output.

Las organizaciones deben enfocarse en el desarrollo del personal que labora, todos los componentes de las organizaciones son necesarios, pero si damos mayor importancia a la capacitación de nuestro personal y a cubrir las necesidades de éstos, entonces tendremos servicios de calidad y un mayor desarrollo organizacional.

4.2 Actualización (ilustración clara de la vida real)

Para abundar sobre el tema de las organizaciones concretamente he tomado el ejemplo de la institución en que trabajo, tratando de expresar los puntos que tienen mayor referencia en cuanto a la organización. Aquí podemos darnos cuenta de la importancia del control organizacional y además los cambios a los cuales toda organización debe someterse a través de tiempo.

La Universidad Agroforestal Fernando Arturo de Meriño (UAFAM) fue fundada en 1996 e inició docencia en 1997, es decir es una institución con 10 años de vida, localizada en el Municipio de Jarabacoa, Provincia la Vega, República Dominicana.

Durante este período y por razones no conocidas del todo, la institución ha tenido tres propietarios, el último de los cuales la adquirió en el 2004. De sus primeros 7 años se tiene referencias de que la administración se hacía en forma satelital, es decir sus propietarios se encontraban en Santo Domingo y desde allá se marcaban las directrices a seguir, algunas de las cuales eran ajenas a las realidades locales.

En ese período el traspaso de un propietario a otro trajo consigo una transición y adaptación a nuevas metodologías de trabajo, es decir en muchos aspectos se volvió a partir de cero.

Desde el año 2004, la universidad fue adquirida por personas del municipio y se inició otro proceso. En este período se nombró un Rector residente

permanente del municipio y que aplicaba al perfil del cargo, con experiencia en el área y en proyectos de desarrollo, además de conocimiento de las realidades locales, nacionales e internacionales.

Si bien el proceso empezó con cambios positivos y una nueva visión, situaciones externas provocaron nuevamente otro período de inestabilidad e incertidumbre que mermó la credibilidad de la institución en el municipio, por tercera o cuarta vez en 8 años.

Superada la situación en el 2005 inician diferentes procesos de cambios sostenibles que han posicionado la Universidad en un sitio referente a nivel local, regional y nacional.

Hacia el exterior de la institución se observa aspectos positivos como:

- Mayor credibilidad de su función educativa.
- Mayor estabilidad institucional.
- Crecimiento sostenido.
- Ampliación de su radio de acción, específicamente en el área de la investigación.
- Ampliación de la oferta académica (nuevas carreras) e implementación de la oferta extracurricular (educación continuada).

Aspectos negativos que observan exteriormente:

- Al estar ubicada en un municipio de segundo orden (no es cabecera de provincia), con una población de 80.000 habitantes, con un acceso para algunos difícil, a primera vista es una institución que no genera mayor interés en algunos sectores.
- Algunos dudan sobre la estabilidad, pues quizás nuevamente en algún momento vuelve a cambiar de propietarios y por consiguiente de visión.

* No tiene una sede propia, en algún momento tendrían que cambiar de sede.

Aspectos organizacionales positivos:

- Hay una cabeza visible y con visión definida.
- Se ha reorganizado el Consejo de Directores de la Institución (ente máximo) y sus nuevos miembros no sólo comparten la visión del Rector, sino que promueven nuevas ideas, mecanismos y estrategias de desarrollo.
- Existe un alto grado de responsabilidad en el cumplimiento de las funciones por parte de quienes laboran en la universidad.

Aspectos organizacionales negativos:

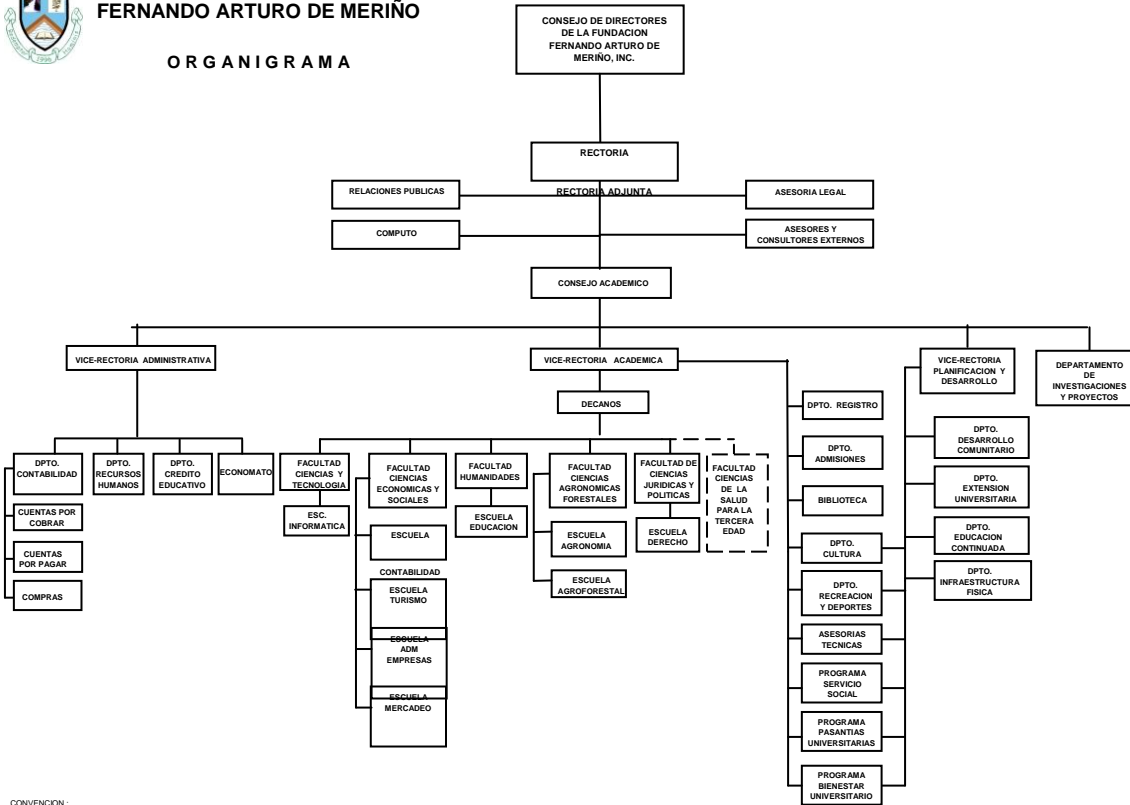
- Ubicada en un municipio “pequeño” con no altos índices de profesionales, ha sido necesario “importarlos”.
- Como parte de la razón anterior también ha sido necesario reclutar personas que no cumplen cien por ciento con el perfil requerido para las funciones.
- No existe un manual de funciones que sirva de guía para la búsqueda de personal más calificado.
- Los recursos económicos son limitaciones para la generación de nuevos puestos en la organización y por ende no fomentan un mayor desarrollo a la misma.
- Como no hay suficiente recurso humano, ha sido necesario reinventar y reorganizar labores y funciones para los presentes. Esto trae como consecuencia mayores responsabilidades para cada uno.
- Anexo a esto, también y en una situación latente no exteriorizada, algunos miembros no comparten la “concentración” de responsabilidades que otros tienen, pues lo asocian con mayor poder y mayores ingresos y no con mayores responsabilidades. Lo anterior también debe verse con una visión de criterios personales que se anteponen a los laborales. No existe una actitud cien por ciento profesional y de eso se desprenden celos que se manifiestan en constantes críticas.
- No se tiene sede propia, por lo que el crecimiento espacial está totalmente paralizado.

Como nos podemos dar cuenta en esta organización no funcionan los puntos fundamentales para el desarrollo sostenible de una organización, no adaptándose a los cambios modernos y no valorando el personal que labora.



UNIVERSIDAD AGROFORESTAL
FERNANDO ARTURO DE MERINO

ORGANIGRAMA



CONVENCIÓN:
- - - En proceso de desarrollo y consolidación

4.3 Discusiones

(Repercusiones del caso a nivel local, nacional e internacional)

A nivel local: Las organizaciones en nuestro municipio de Jarabacoa tienen muchos aspectos a tener en cuenta. Son muchas las organizaciones que existen en nuestro pueblo, en su mayoría no cuentan con las bases necesarias para lograr el desarrollo sostenible que debe buscar toda organización.

Las personas que laboramos en estas organizaciones locales tenemos la necesidad de recurrir a trabajos extras ya que no se valora cuantitativamente nuestra profesionalidad y nuestro esfuerzo de ejecutar la acción. Generalmente los gerentes que existen en nuestras organizaciones son personas con una visión muy limitada de la realidad tanto nacional como internacional.

Las organizaciones existen y se han mantenido porque las personas se conforman con lo poco. Se ha creado un clima de pesimismo en los empleados, tanto así que no logran reconocer sus propios valores, actitudes y principios. Las personas trabajan para decir que están trabajando, no para vivir dignamente en nuestra sociedad. Se utiliza mucho el termino de “sobrevivir”, hay que trabajar día y noche para poder sobrevivir. Las familias son pequeñas y no pueden crecer ya que el nivel de vida es muy reducido.

Los gerentes y los altos directivos de las organizaciones siempre trazan metas que lleven a las empresas a crecer cuantitativamente sin tomar en cuenta las necesidades propias de cada empleado de la misma.

Particularmente creo que en nuestra localidad todavía existe una política de hace más de 20 años atrás, en el sentido laboral-organizacional los empleados de hoy tenemos unos ingresos similares a los ingresos que tenían los empleados de hace mas de 10 años. Cuánto ha crecido la humanidad, cuánto ha crecido la economía global, sin embargo, las organizaciones locales aún siguen estancadas en la misma realidad de tiempos atrás.

A nivel Nacional: La realidad nacional sobre las organizaciones es totalmente diferente a la realidad local. Cada organización emplea los objetivos y metas propias de su entorno. Dependiendo de la provincia donde esté ubicada la organización, así serán las estrategias, su desarrollo y su calidad.

Ciertamente en nuestro país hay organizaciones muy competitivas en el marco internacional, son organizaciones con un personal cualificado y muy preparado profesionalmente. Estas organizaciones son capaces de crecer y desarrollarse sin dejar de tomar en cuenta a los empleados. Las personas son muy importantes dentro de las organizaciones ya que son la fuente principal del desarrollo y de todas las actividades que mantienen activas y en competitividad a esas instituciones.

En sentido general, podemos expresar que las organizaciones a nivel nacional, en su mayoría cumplen con las normas y requisitos que debe tener una organización en la actualidad. Utilizan un control previamente establecido y se adaptan a los cambios de la sociedad, cambios que en su momento inicial no son

bien recibidos por el personal, pero que luego con el incremento del capital se toma en cuenta el ingreso de la mano de obra.

A nivel internacional: Casi todas las compañías actuales son afectadas por las fuerzas globales, y muchas están desarrollando operaciones en el extranjero para tomar ventajas de los mercados globales. Los tres motivos principales para la expansión global son realizar economías de escala, explotar las economías de alcance y lograr factores escasos o de bajo costo de producción como labor, materias primas o propiedades. Una manera popular para involucrarse en las operaciones internacionales es por medio de alianzas estratégicas con firmas internacionales.

Las organizaciones suelen evolucionar en cuatro etapas: comienzan con una orientación doméstica, cambian a una orientación internacional, luego a una orientación multinacional y por último a una orientación global, que concibe a todo el mundo como su mercado potencial. Típicamente las organizaciones utilizan un departamento de exportaciones, después un departamento internacional y, eventualmente desarrollan una estructura geográfica y de producto.

Las estructuras geográficas son más efectivas para las organizaciones que pueden beneficiarse de una estrategia multidoméstica, la cual permite que los productos y servicios sean hechos de acuerdo con la cultura y necesidades locales. Una estructura de producto apoya la estrategia de globalización, la cual significa que los productos y servicios pueden estandarizarse y venderse mundialmente. Las grandes firmas globales pueden utilizar la estructura matricial para responder a las fuerzas locales y globales al mismo tiempo. Muchas compañías utilizan estructuras híbridas, al combinar elementos de dos o más estructuras diferentes para enfrentar las condiciones dinámicas del ambiente global.

4.4 Recomendaciones

- Es recomendable que los ejecutivos de las empresas mantengan a sus trabajadores en constante capacitación para que puedan adaptarse a los

diferentes cambios tecnológicos, a los nuevos métodos de trabajo, a las diferentes técnicas de grupo que faciliten la unión y la confianza de sus empleados.

- En toda organización debe existir un gerente que coordine las actividades y lleve el control de las acciones a ejecutar por todos los integrantes, y además promueva la comunicación entre todos los individuos que la conforman y así poder resolver todos juntos los problemas que se enfrentan en toda organización.

- Para lograr un buen progreso de la organización es imprescindible que todos los niveles jerárquicos se involucren entre sí, existiendo una retroalimentación de su cultura y valores para tener un mejor potencial y seguridad el éxito de toda organización.

- Hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios y una cultura que permita acoger las buenas iniciativas así como desechar las malas.

- Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, y mucho menos a la improvisación, ya que deben planificarse adecuadamente para lograr una renovada gestión en la organización.

CONCLUSION

Al llegar al final de nuestra investigación nos damos cuenta de la importancia y relevancia de estar actualizados en nuestros días. En las organizaciones actuales existen muchos gerentes y directivos que no conocen profundamente la teoría de las organizaciones. Han llegado a la gerencia por motivos no relacionados con su preparación profesional.

En vista de todo lo abordado en nuestro trabajo de investigación, podemos conocer el verdadero enfoque de las organizaciones, por donde deben marchar los gerentes con la finalidad de lograr empresas de calidad y organizaciones de buena competencia en el mercado local, nacional e internacional. Tanto así que las organizaciones que no entren en la competencia global o no cuenten con los mecanismos de desarrollo institucional prácticamente van a desaparecer.

En la misma definición que empleamos al inicio de nuestra investigación para las organizaciones podemos constatar que éstas son entidades sociales, es decir, no están aisladas en la sociedad y que sus metas deben girar a satisfacer las necesidades internas y externas de las instituciones a través de un ambiente de creatividad y aplicando actividades sistemáticas coordinadas.

Por otra parte, en la mayoría las organizaciones actuales, se está reconociendo el valor que tiene el recurso humano. Esta razón nos lleva a pensar qué sucederá con la mano de obra dentro de 10 o 15 años, ya que se están construyendo diversos tipos de máquinas que podrán reemplazar al recurso humano, me refiero principalmente a la Robótica. Estoy seguro que el recurso humano siempre será necesario, pero con la introducción de robots en las empresas va a disminuir la mano de obra humana.

En los últimos tiempos el mundo ha cambiado casi en todos los aspectos, las organizaciones han sido afectadas por todos estos cambios, y han tenido que actualizarse para poder sobrevivir y poder seguir existiendo en el mercado competitivo.

Cuando nos referimos al cambio debemos recordar que para el desarrollo, crecimiento y actualización de las instituciones deben actualizarse y adaptarse al cambio los gerentes, los directivos, los empleados, y además renovar toda su

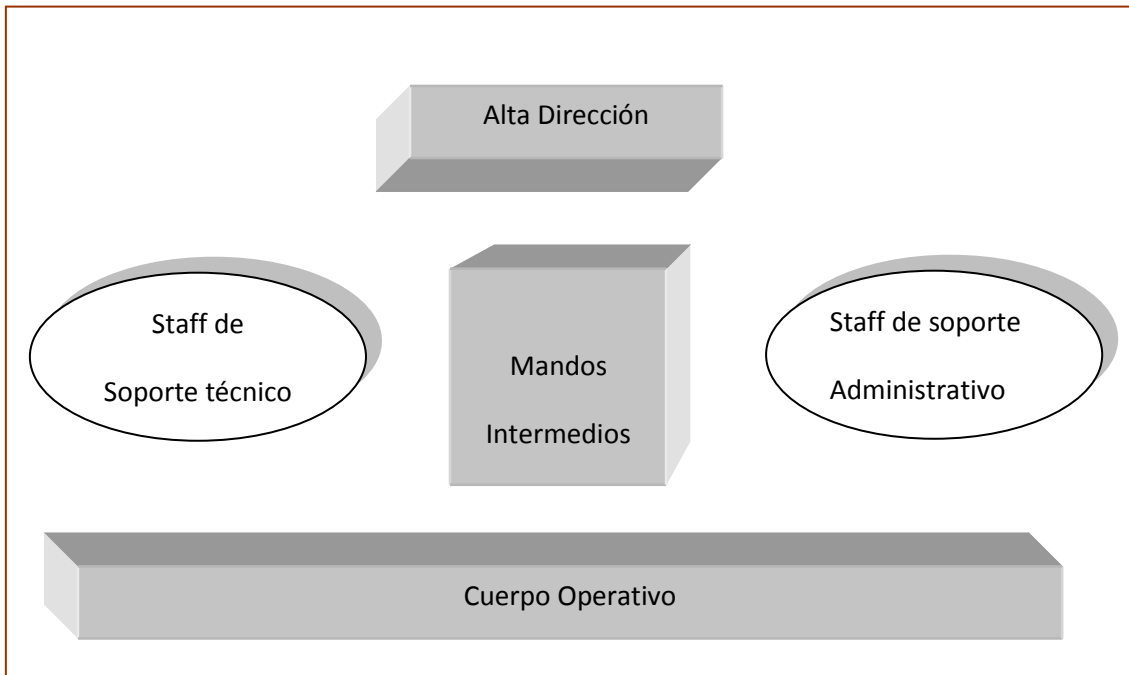
estructura tecnológica; evitando de esta forma la decadencia y la obsolescencia empresarial, haciendo uso de sus procesos con el fin de producir resultados de cambio dentro de la organización para que puedan lograr sus objetivos organizacionales.

Finalmente, podemos concluir aportando estas sugerencias:

- Todas las organizaciones deben actualizarse para poder enfrentar los nuevos retos que presenta la sociedad.
- En toda organización debe existir un líder capaz de enfrentar las situaciones con las personas que laboran en la institución, tratando de llevarlas hacia el cambio.
- En toda organización debe existir un control de calidad que pueda supervisar y vigilar todo el sistema de la empresa, con la finalidad de crecer y no de criticar.
- Ejecutar políticas y estrategias que tiendan a preservar los recursos naturales y el medio ambiente, con la finalidad de contribuir al pleno desarrollo y futuro de la humanidad.

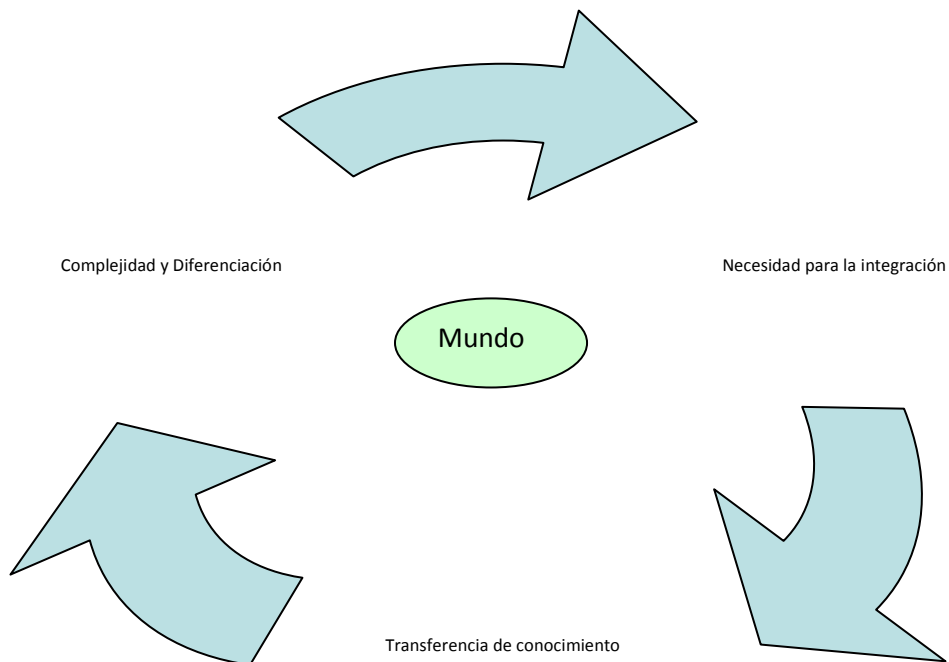
ANEXOS

Figura 1. Las cinco partes básicas de una organización.



Fuente: Richard L. Daft, *Teoría y diseño organizacional*, México, Thomson, 8va Edición, 2005. p.16

Figura 2. El reto global organizacional



Fuente: Luis J. Alvarez, *Las Organizaciones en nuestros días*, Santo Domingo, BUHO, 2004. p. 128.

BIBLIOGRAFIA

Daniel Gutiérrez Betancurt, *Cómo enfrentar los cambios en las empresas*, Editora BUHO, Santo Domingo, 2003.

Emmett C. Murphy y Mark A. Murphy, *Liderazgo al borde del caos*, Prentice Hall, 2002.

Fernando Burdiel, *Fundamentos de las Organizaciones*, Santo Domingo, Susaeta, 2003.

Isaac R. González, *Teoría de las organizaciones*, Santo Domingo, Santillana, 2002.

Lucía Ovalle, *Eficiencia Gerencial*, Santo Domingo, Editora Corripio, 2002.

Luis J. Álvarez, *Las Organizaciones en nuestros días*, Santo Domingo, BUHO, 2004.

Mauro Canario, *Notaciones Básicas para dirigentes*, Santo Domingo, Editora Universitaria, 3ra edición, 2003.

Richard L. Daft, *Teoría y diseño organizacional*, México, Thomson, 8va Edición, 2005.

Lista para revisar por su propia cuenta el valor del documento:

- ✓ Tiene una cubierta similar al ejemplo
- ✓ Incluye una tabla de contenidos con la página correspondiente para cada componente
- ✓ Sigue la Estructura General
- ✓ Se incluyen referencias a través de todo el documento
- ✓ Las referencias están en orden alfabético al final
- ✓ Cada referencia mencionada en el texto se encuentra en la lista o viceversa
- ✓ Utilicé una ilustración clara y con detalles para defender mi punto de vista
- ✓ Utilicé al final apéndices con gráficas y otros tipos de documentos de soporte
- ✓ Utilicé varias tablas y estadísticas para aclarar mis ideas científicamente
- ✓ Tiene el número de páginas que se solicitan en cada caso, salvo si me pidieron lo contrario
- ✓ Cada sección de mi documento sigue una cierta lógica (1,2,3...)
- ✓ No utilicé caracteres extravagantes, dibujos o decoraciones
- ✓ Utilicé un lenguaje sencillo, claro y accesible para todos
- ✓ Utilicé Microsoft Word (u otro programa similar) para verificar y eliminar errores de ortografía
- ✓ Utilicé Microsoft Word u otro programa similar para verificar y eliminar errores de gramática
- ✓ No violé ninguna ley de propiedad literaria al copiar materiales que pertenecen a otra persona
- ✓ Lo que estoy sometiendo es totalmente mi propia obra