



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**El Consejo de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos de Michoacán
como organización inteligente. Una propuesta desde la teoría organizacional.**

**Tesis que para obtener el título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:
Efrén Álvarez Valdovinos**

Asesora: Dra. Martha Beatriz Flores Romero.

MORELIA, MICHOACÁN, ENERO DE 2023.

Tabla de contenido

<i>El Consejo de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos de Michoacán como organización inteligente. Una propuesta desde la teoría organizacional.</i>	<i>1</i>
<i>Resumen</i>	<i>7</i>
<i>Abstract</i>	<i>7</i>
Palabras clave	7
<i>Introducción</i>	<i>8</i>
Identificación del problema.	10
Pregunta de investigación.	12
Objetivo de la investigación.	12
Objetivos específicos.	12
Justificación.....	13
Variable dependiente.	14
Variables independientes.	14
Marco teórico.....	14
Hipótesis.	19
Unidad de análisis.	19
Delimitación especio-temporal.	19
Fuentes de información.	19
Método.	19
Universo y muestra.....	20
Tipo de investigación.	20
Instrumento de recolección de información.	20
Análisis e interpretación.	20
<i>Capítulo I.....</i>	<i>23</i>

Concepto de organización.....	23
1.1. La estructura organizacional.....	23
1.2. La estructura como un comportamiento intencional y orientado hacia las metas.....	25
1.3. Los efectos de la estructura en el comportamiento individual y grupal.	25
1.4. La división del trabajo.	28
1.5. Las tres decisiones de diseño clave.	28
1.5.1. Bases departamentales.....	29
1.5.2. Departamentalización funcional.	30
1.5.3. Bases combinadas para la departamentalización: La organización matricial.	31
1.5. 4. Parámetros de control.	32
1.6. Contacto requerido.	32
1.7. Razones para descentralizar la autoridad.....	33
1.7.1 Guías para decisiones en la descentralización de la autoridad.....	33
1.8. Las dimensiones de la Estructura.	34
1.9. Diseñando organizaciones efectivas.....	37
1.10. Modelos mecanicistas y orgánicos del diseño organizacional.....	38
1.10.1. El modelo mecanicista.	38
1.10.2. El modelo orgánico.	40
1.11. El entorno.	41
1.11. 1. Relación entre la incertidumbre del entorno y la estructura.....	43
1.11.2. Incertidumbre del entorno, procesamiento de información, y estrategias de diseño adaptativo.	43
1.11. 3. Estrategias para reducir la necesidad de información.	44
1.11. 4. Estrategias para aumentar la capacidad de procesar la información	44
1.12. Organizaciones de alto rendimiento.....	46
1.13. Jerarquización y tipos de estructura.....	47
1.13. 1. Lineal o militar.....	47
1.13. 2. Funcional.....	48
1.13. 3. Comités.	48
1.13. 4. Multidivisional.....	49

1.13. 5. Matricial.	49
1.13. 6. Adhocracia y fragmentación.	50
1.13. 7. Coordinación.	50
Capítulo II.....	53
Aspectos de la organización inteligente (de alto rendimiento).....	53
2.1. Características de los sistemas.....	54
2.2. Tipos de sistemas.	55
2.3. Parámetros de los sistemas.	56
2.3.1. El sistema abierto.....	56
2.3.2. Características de las organizaciones como sistemas abiertos.	58
2.3.3. Las organizaciones como clase de sistemas sociales.	60
2.4. Concepto de eficacia organizacional.	60
2.5. La organización como un sistema de papeles o actividades.	61
2.6. Los sistemas autorreferentes.....	61
2.7. Características básicas del análisis sistemático	61
2.8. Fundamentos de la administración del conocimiento.	62
2.9. El diseño adaptable y administración.....	62
Capítulo III.....	77
La participación ciudadana.	77
3.1. Antecedentes de la participación ciudadana en México.....	78
3.2. Relevancia de la participación ciudadana.	81
3.3. Esquemas de participación ciudadana en Michoacán.	82
3.4. El consejo de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos como observatorio ciudadano.	83
Capítulo IV.	88

Propuesta para la mejora del trabajo del Consejo de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos en Michoacán. 88

4.1. Diagrama de flujo para planeación estratégica del Consejo de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos en Michoacán. 90

4.1.1. Esquema de planeación estratégica. 97

4.1.2. Documento de trabajo para la identificación de problemáticas en materia de derechos humanos conforme la planeación estratégica..... 97

4.1.3. Documento de trabajo para la atención de problemáticas en materia de derechos humanos conforme la planeación estratégica..... 98

4.1.4. Documento de trabajo para la presentación de proyectos para la atención de problemáticas en materia de derechos humanos conforme la planeación estratégica..... 100

4.1.5. Calendario de trabajo para la ejecución de proyectos para la atención de problemáticas en materia de derechos humanos conforme la planeación estratégica..... 101

4.1.6. Documento de informe final en la ejecución de proyectos para la atención de problemáticas en materia de derechos humanos conforme la planeación estratégica..... 102

4.1.8. Esquema de preguntas para planeación estratégica. 105

Trabajos citados 106

Resumen

Este trabajo, desarrolla una propuesta para mejorar la planeación estratégica del Consejo Ciudadano de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos en Michoacán, a partir de un esquema y documentos de trabajo pensados específicamente para tales fines. Esta forma de planeación, se desarrolló a partir de los conceptos de la teoría de la administración, eficacia y participación ciudadana; a fin de que el Consejo pueda planear de forma óptima diversas actividades que ayuden a cumplir las finalidades de la institución.

La planeación estratégica, resulta indispensable en todas las organizaciones, pues sirve para fijar objetivos claros y las mejores formas de alcanzarlos, utilizando la menor cantidad de recursos posibles. Por lo que, llevar a cabo una planeación de esta naturaleza al interior del Consejo de la Comisión -que es el máximo órgano de toma de decisiones al interior de la organización- es de vital importancia para mejorar su actuación frente a la ciudadanía.

Abstract

This work develops a proposal to improve the strategic planning of the Citizen Council of the State Human Rights Commission in Michoacán, based on a scheme and working documents specifically designed for such purposes. This form of planning was developed from the concepts of the theory of administration, efficiency and citizen participation; so that the Council can optimally plan various activities that help fulfill the purposes of the institution.

Strategic planning is essential in all organizations, as it serves to set clear objectives and the best ways to achieve them, using the least amount of resources possible. Therefore, carrying out planning of this nature within the Council of the Commission -which is the highest decision-making body within the organization- is of vital importance to improve its performance towards citizens.

Palabras clave. Organización, planeación, estrategia, autogestión, organización inteligente.

Introducción

Las estructuras de los organismos de protección de derechos humanos, son en su mayoría burocráticas, lo que implica que en la mayor parte de ellas, se observan las características de este tipo de organizaciones; entre las cuales distinguimos: la verticalidad; el dominio; la especialidad; la institucionalidad de la función; y la alta especialización en su quehacer.

Sin embargo, en la actualidad, la mayoría de las estructuras burocráticas públicas han evolucionado lentamente, pasando de organizaciones verticales y rígidas, en las que no cabía la inclusión de elementos externos a la organización para la planeación y ejecución de acciones conjuntas para lograr sus objetivos, dando paso a organizaciones cada vez más abiertas y proactivas en la promoción de la participación ciudadana, democratizando paulatinamente las estructuras burocráticas de las instituciones públicas.

En ese sentido, la Comisión Estatal de los Derechos Humanos en Michoacán (CEDH), no ha sido ajena a esta democratización, como por ejemplo: la inclusión de un consejo ciudadano interno como máximo órgano del organismo, con varias facultades que impactan de manera directa la administración de la comisión. Este consejo se integra por cuatro ciudadanos electos por los diputados del Congreso del Estado de Michoacán, mediante convocatoria abierta a toda la ciudadanía, en la que cualquier persona que cumpla con los requisitos puede inscribirse para integrar parte del consejo de la (CEDH), además de la persona que ejerza la presidencia.

No obstante, la estructura burocrática de la comisión dificulta la integración del consejo a las actividades del organismo, de forma que no se aprovecha al máximo la expertiz de las personas consejeras, dado que fueron consideradas como las más aptas de entre un vasto grupo de participantes con variados méritos curriculares, laborales, o de promoción de los derechos humanos. Por ello, la intención de este trabajo consiste en aportar una metodología que el consejo de la (CEDH) pueda aplicar para aprovechar al máximo las capacidades de sus integrantes para la planeación estratégica de las actividades a realizar, así como su involucramiento en el trabajo del organismo, usando la estructura actual de la comisión, creando un diagrama para la planeación y ejecución de acciones

concretas en la difusión y protección de los derechos humanos de todas las personas.

En el primer capítulo, se aborda todo lo concerniente al concepto de organización, como: estructura, procesos, diseño general y específico por la naturaleza y fin de cada organismo, se esboza el clima organizacional (interno y externo), para lograr que una organización inteligente tenga los mejores rendimientos a través del fomento del conocimiento.

En el segundo capítulo, se trata el contenido y alcance de la administración del conocimiento organizacional, sus pilares y resultados. Subsecuentemente, el tercer capítulo desarrolla los conceptos de la participación ciudadana, su importancia y la forma en que impacta en las organizaciones gubernamentales para aumentar la rendición de cuentas y la colaboración, mejorando así su eficiencia. Esta explicación se esboza en el marco legislativo de Michoacán, al existir una ley de participación ciudadana para el Estado.

Finalmente, en el capítulo cuarto se presenta a manera de propuesta, un diagrama para la planeación y ejecución de acciones concretas para la protección de los derechos humanos de todas las personas, de manera que el consejo de la comisión pueda utilizarlo en la planeación estratégica anual de actividades, aprovechando la estructura actual del organismo, potenciando las acciones que pueden realizarse cada año, aumentando de esta forma la participación ciudadana, la transparencia y la rendición de cuentas así como la promoción y protección de los derechos humanos de todas las personas en Michoacán

Identificación del problema.

Actualmente, la Comisión Estatal de los Derechos Humanos presenta algunas insuficiencias en cuanto a su tarea sustantiva de proteger los derechos humanos de todas las personas en el Estado, debido a diversas carencias institucionales que han impedido que el servicio y atención que se brinda en ella, este a la altura de las necesidades apremiantes de la sociedad michoacana en materia de derechos humanos en toda su generalidad.

La (CEDH) Michoacán al ser un organismo público, cuenta con una estructura burocratizada en donde la toma de decisiones se da de forma vertical (arriba-abajo), lo que implica que la toma de decisiones y la implementación de cambios son procesos lentos que privan a la comisión de adaptarse con efectividad a los cambios sociales que afectan el mundo en el que vivimos.

Debido a esta organización burocrática, mucho del trabajo y diseño estratégico recae en la presidencia, impidiendo la asimilación de elementos externos, ideas nuevas y retroalimentación para la mejora en la toma de decisiones relevantes de la institución. En ese orden de ideas, la participación del Consejo de la (CEDH) es fundamental para que el organismo mejore en la toma de sus decisiones gracias a la inclusión de la experiencia y habilidad de todas las personas consejeras.

Sin embargo, para que la participación de los consejeros sea efectiva y proactiva, deben contar con determinados conocimientos, herramientas y habilidades que les permitan enfocar su experiencia en torno a un objetivo común. Esto es así ya que entre los integrantes del consejo encontramos una gran diversidad de elementos, tales como la edad, la escolaridad, la experiencia, el conocimiento y las habilidades.

La afirmación de que las estructuras organizacionales facilitan el logro de las metas organizacionales supone que los gerentes saben cómo funciona la estructura organizacional y sus metas. Es razonable reconocer que en muchas instancias, las estructuras organizacionales no contribuyen positivamente hacia el desempeño organizacional porque los gerentes son incapaces, de diseñar una estructura que guíe el comportamiento de individuos y grupos a conseguir altos niveles de

producción, eficiencia, satisfacción, calidad, flexibilidad y desarrollo. También es razonable reconocer que, en algunas instancias, las estructuras organizacionales reflejan y contribuyen hacia las metas personales de los gerentes a costa de las metas de la organización. Entonces, decir que las estructuras organizacionales contribuyen positivamente hacia la efectividad organizacional requiere hacer ciertas suposiciones respecto de las habilidades y motivaciones de quienes tienen el poder para diseñarlas. La estructura de una organización está sin duda relacionada con el logro de efectividad organizacional (Presov & Drazin, 1997).

De esta forma, al ser los gerentes quienes diseñan una estructura organizacional, enfrentan decisiones difíciles pues deben elegir entre un millar de marcos alternativos de tareas y departamentos. El proceso por el cual hacen estas elecciones es denominado diseño organizacional y esto significa simplemente decisiones y acciones producto de una estructura organizacional (Davis & Weckler, *A Practical Guide to Organization Design*, 1997). En cualquier caso, el contenido de las decisiones es siempre el mismo. La primera decisión se enfoca en los trabajos individuales, las siguientes dos decisiones enfocan departamentos o grupos de trabajo, y la cuarta decisión considera el asunto de la delegación de autoridad dentro de la estructura creada.

Por tanto, los gerentes deciden cómo dividir el conjunto de tareas en trabajos más pequeños, dividen las actividades totales de la tarea en conjuntos más pequeños de actividades relacionadas. El efecto de esta decisión es definir los trabajos en términos de responsabilidades y actividades especializadas. Aunque los trabajos poseen muchas características, la más importante es su grado de especialización.

Así mismo, los gerentes deciden las bases por las cuales agrupan los trabajos individuales. Esta decisión es muy parecida a cualquier otra decisión de clasificación y puede resultar en grupos que no contienen trabajos que son relativamente homogéneos (parecidos) o heterogéneos (diferentes). Además, los gerentes deciden el tamaño apropiado del grupo informando a cada superior. Como hemos notado, esta decisión involucra determinar si los parámetros de control son relativamente amplios o limitados.

Aparte de lo anterior, los gerentes también distribuyen la autoridad entre los trabajos, entendiendo autoridad como el derecho para tomar decisiones sin la aprobación de un gerente superior. Todos los trabajos poseen algún grado de derecho para tomar decisiones dentro de límites prescritos pero no todos los trabajos poseen el derecho de exigir obediencia de otros. Este último aspecto de autoridad distingue los trabajos gerenciales de los no gerenciales.

De esta manera, se aprecia que las estructuras organizacionales varían dependiendo de las elecciones que hacen los gerentes. En general, las estructuras organizacionales tienden hacia un extremo u otro a lo largo de un amplio espectro. Las estructuras que tienden hacia la izquierda están caracterizadas por una cantidad de términos que incluyen clásicas, formales, estructuradas, burocráticas, sistema 1, y mecánicas. Estructuras que tienden hacia la derecha son denominadas neoclásicas, no formales, no estructuradas, no-burocráticas, sistema 4, y orgánicas. Donde quiera que a lo largo del espectro se encuentre una organización, tendrá implicancias para su desempeño como también para el comportamiento individual y grupal (Oldhman & Hackman, 1981).

Pregunta de investigación.

1. ¿Cómo generar un proceso de trabajo que sea inteligente, flexible y adaptable para que el Consejo de la (CEDH) Michoacán desarrolle planeación estratégica en la ejecución de acciones para cumplir sus objetivos?

Objetivo de la investigación.

Diseñar un proceso de trabajo conforme las características de una organización inteligente, que potencie la funcionalidad del Consejo de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos en Michoacán a efecto de ser una organización de alto rendimiento.

Objetivos específicos.

Estudiar la frontera del conocimiento en torno a las organizaciones inteligentes, sus estructuras, procesos y resultados, a fin de elaborar un proceso de planeación estratégica basado en estos elementos para la Comisión. Analizar los principios y características que conforman la "administración y/o gestión del conocimiento" organizacional. Delimitar las bases sobre las que funciona el Consejo de la

Comisión y sus atribuciones. Lograr que el Consejo pueda autogestionarse para realizar planeación estratégica y preservar el conocimiento generado para los siguientes consejos.

Justificación.

Para justificar la realización de esta investigación, habrán de responderse cuatro preguntas planteadas por Martínez Aureoles y Almeida Acosta en su libro titulado “Cómo organizar un trabajo de investigación”, en el que se especifica que para justificar una tesis, hay que argumentar por qué dicho trabajo es: interesante, beneficioso y novedoso para la disciplina de estudio, para la institución de estudio o trabajo y, para la sociedad en general (Martínez Aureoles & Almeida Acosta, 2008).

La investigación es interesante porque aborda un tema relevante para todas las organizaciones en general, sean públicas o privadas, ya que gran parte del éxito de cualquier organización depende de la determinación exacta de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para plantear escenarios futuros, minimizar riesgos, convertir debilidades en fortalezas y aprovechar las oportunidades. Todas estas actividades se realizan mediante la planeación, en la que se define el rumbo de las organizaciones, los resultados que se desean obtener, así como las estrategias para garantizar condiciones de éxito en el logro de la misión (Münch, 2006, pág. 5).

Las ventajas de la planeación estratégica son múltiples, algunas de las más importantes son que: propicia el desarrollo de la organización al establecer métodos de utilización racional de los recursos, reduce los niveles de incertidumbre, prepara a la organización para hacer frente a las contingencias y optimiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos (Münch, 2006, pág. 5). En ese sentido, el tema de tesis resulta interesante pues implica la aplicación de una teoría de las organizaciones a la estructura de un organismo público.

La investigación es beneficiosa porque plantea un proceso novedoso para que un órgano de la Comisión de Derechos Humanos en Michoacán desarrolle planeación estratégica, lo que ayudará en la mejora de los procesos internos de toma de decisiones e impactará de manera positiva en el servicio brindado a las

personas que acuden a la Comisión. Por lo tanto, este trabajo es beneficiosa para la sociedad michoacana en general porque ayuda a aumentar la eficiencia de un organismo público que defiende los derechos humanos de las personas.

Esta investigación es novedosa por tres razones, la primera: hasta el momento la teoría organizacional no ha sido aplicada a ningún organismo de derechos humanos del país. La segunda, tiene que ver con la novedad del concepto de organización inteligente autogestionable que no ha sido aplicado a ningún consejo de las comisiones de derechos humanos del país. La tercera razón tiene que ver con el hecho de que hasta la fecha de conclusión de esta tesis, no existen trabajos que aborden la planeación estratégica con un enfoque de organización inteligente en los consejos de las comisiones de derechos humanos del país.

Además, uno de los elementos que diferencian esta investigación de otras realizadas por estudiantes de esta misma institución y de otras Universidades, es la metodología empleada, ya que como se ha dicho, el trabajo contempla una comparación más allá de los meros textos consultados pues se analizan tanto estructuras como factores internos propios de la (CEDH) Michoacán.

Variable dependiente.

Organización inteligente.

Variables independientes.

Consejo de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos en Michoacán.

Marco teórico.

El primer antecedente de una Comisión de Derechos Humanos en México lo encontramos en la Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH) que fue creada en 1990, a través de un decreto firmado por el entonces Presidente Carlos Salinas de Gortari, para promover y vigilar que las instituciones gubernamentales cumplieran con sus obligaciones de defender y respetar los derechos humanos.

La creación de la CNDH tuvo lugar después de muchos años de trabajo en defensa de los derechos humanos por parte de organizaciones no gubernamentales mexicanas, que habían documentado abusos cometidos en México por el gobierno durante la “guerra sucia” y en los años sucesivos. Varios defensores de los derechos humanos habían recibido amenazas de muerte a comienzos de 1990. Un caso que

recibió enorme atención a nivel nacional e internacional fue el asesinato, el 21 de mayo de 1990, de Norma Corona, una activista que había documentado abusos cometidos por la policía judicial. Su homicidio fue visto por muchos como un intento de silenciar a la comunidad de defensores de los derechos humanos en México (a pedido de Salinas, éste fue uno de los primeros casos a cuyo análisis se abocó la CNDH) (Sierra Guzmán & al, 1991 , pág. 47).

La atención de la comunidad internacional también contribuyó directamente a ejercer más presión sobre el gobierno para que abordara los problemas relacionados con los derechos humanos. En mayo de 1990, la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) manifestó que México había violado derechos políticos consagrados en la Convención Americana sobre Derechos Humanos durante las elecciones de diputados de 1985 en el estado de Chihuahua, las elecciones municipales de 1986 en la capital del estado de Durango y las elecciones para gobernador de 1986 del estado de Chihuahua. Algunas organizaciones no gubernamentales internacionales también exigieron al gobierno que adoptara medidas al respecto (Sierra Guzmán & al, 1991 , pág. 48).

La (CNDH), originalmente creada como parte de la Secretaría de Gobernación, fue transformada en una “agencia descentralizada” por una reforma constitucional de 1992 que le otorgó personalidad jurídica propia. La “Ley de la CNDH”, aprobada ese mismo año, le otorgaba a la institución la posibilidad de diseñar sus propias reglas internas y administrar sus recursos. Sin embargo, el presupuesto de la (CNDH) aún dependía del poder ejecutivo, y el presidente continuaba siendo la autoridad a cargo de la designación del presidente de la (CNDH) y de los miembros del consejo (aunque ahora las designaciones debían ser aprobadas por el Senado).

La (CNDH) se convirtió en totalmente autónoma en 1999, gracias a una reforma constitucional que le otorgó total independencia del poder ejecutivo¹. El presidente y los miembros del Consejo Consultivo de la CNDH son nombrados

¹ La reforma también modificó el nombre de la institución, que pasó de ser la “Comisión Nacional de Derechos Humanos” a denominarse “Comisión Nacional de los Derechos Humanos”. CNDH. <http://www.cndh.org.mx/lacndh/anteced/antece.htm>.

actualmente por el Senado, que debe consultar a las organizaciones de la sociedad civil antes de realizar los nombramientos.

Por su parte, la Comisión Estatal de los Derechos Humanos Michoacán (CEDH) fue creada el 8 de febrero de 1993 mediante decreto legislativo número 96 y que se publicó en el Diario Oficial del Estado. Esta ley es de orden público y de aplicación en el Estado de Michoacán en materia de los derechos humanos a que se refiere el Apartado B, del artículo 102, de la Constitución General de la República, y 96 de la Constitución Política del Estado de Michoacán. En el primer período de 1993 a 1996 la estructura se conformaba de un presidente, un secretario general, tres visitadores generales, así como el número de visitadores adjuntos, personal profesional, técnico y administrativo necesario para la realización de sus funciones, desde entonces la Comisión es un Organismo con autonomía de gestión y presupuestaria, personalidad jurídica y patrimonio propio, y tiene como finalidad esencial la defensa, protección, investigación, promoción y divulgación de los derechos humanos.

Pues bien, según el artículo 29 de la Ley de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos de Michoacán de Ocampo, vigente en la actualidad, el Consejo de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos en Michoacán es un órgano colegiado de opinión, consulta y colaboración de la Comisión, que representa a la ciudadanía en la estructura del organismo público de los Derechos Humanos en el Estado de Michoacán. Según el artículo 30, el Consejo se integra con:

- I. El Presidente de la Comisión, que será quien lo presidirá;
- II. Cuatro consejeros; y,
- III. Un Secretario Técnico; cargo que ejercerá el Secretario Ejecutivo de la misma Comisión, el cual tendrá voz en las sesiones del Consejo, más no voto.

Por su parte, según el artículo 34 de ley de la comisión, el Consejo tiene las siguientes atribuciones:

- I. Aprobar el Reglamento y las normas de carácter interno relacionadas con la Comisión;

- II. Establecer los lineamientos generales que en materia de Derechos Humanos habrá de seguir la Comisión;
- III. Opinar de las recomendaciones, que por su importancia sean puestas a su consideración;
- IV. Solicitar al Presidente de la Comisión información adicional sobre los asuntos que se encuentren en trámite o haya resuelto la Comisión;
- V. Opinar y aprobar el proyecto de Presupuesto Anual de Egresos de la Comisión, para su presentación al Ejecutivo con copia al Congreso;
- VI. Conocer el informe del Presidente de la Comisión respecto al ejercicio presupuestal;
- VII. Conocer de la licencia temporal, sin goce de sueldo, del Presidente hasta por quince días;
- VIII. Informar al Congreso de la ausencia definitiva del Presidente;
- IX. Conocer el contenido del proyecto de informe anual de la Comisión;
- X. Conocer del informe trimestral del ejercicio presupuestal;
- XI. Solicitar al Presidente convoque a sesión extraordinaria, previa solicitud de al menos tres integrantes del Consejo;
- XII. Opinar cuando así lo requiera el caso, sobre la labor del personal de la Comisión;
- XIII. Coadyuvar y fortalecer las relaciones de la Comisión con la ciudadanía y los organismos públicos, sociales o privados, en materia de Derechos Humanos;
- XIV. Aprobar el nombramiento y remoción de los Visitadores Regionales por votación mayoritaria;
- XV. Sancionar al titular del Órgano Interno de Control por faltas administrativas no graves;
- XVI. Recibir las declaraciones del titular del Órgano Interno de Control y remitirla al área correspondiente de conformidad con lo establecido en la Ley de Responsabilidades Administrativas para el Estado de Michoacán de Ocampo;

- XVII. Opinar acerca de la información que deba ser clasificada como reservada, confidencial y sensible, así como los relativos a su desclasificación y custodia en los términos de la Ley; y,
- XVIII. Las demás que la Ley señale.

De la lectura de las atribuciones anteriores, se destaca que el Consejo de la (CEDH) es un órgano de gran relevancia, en el que los consejeros desarrollan un papel fundamental debido a las amplias facultades con las que cuentan y que son de gran trascendencia para la institución en general. En ese sentido, según el artículo 31 de la ley de la (CEDH) los requisitos que deben observar las personas que aspiren a ser miembros del Consejo, son los siguientes:

- I. Ser ciudadano mexicano en pleno goce de sus derechos civiles y políticos;
- II. Contar con preparación académica y experiencia en materia de Derechos Humanos;
- III. Distinguirse por su servicio, interés y participación en la defensa, difusión y promoción de los Derechos Humanos;
- IV. No ser dirigente o candidato de partido político alguno;
- V. No desempeñar ningún cargo o comisión como servidor público;
- VI. No ser ministro de ningún culto religioso o miembro activo de las fuerzas armadas del país; y,
- VII. No haber sido condenado por delito doloso, o haberse encontrado sujeto a un procedimiento de queja del que haya derivado recomendación.

Por otro lado, para la elección de los Consejeros propietarios y suplentes de la Comisión, el Congreso a través de las Comisiones de Derechos Humanos y Justicia, debe emitir consulta pública, procedimiento por el cual se expide una convocatoria dirigida a la sociedad civil, a las universidades, organismos sociales, colegios de profesionistas y sociedad en general, con la finalidad de allegarse de propuestas de aspirantes, en los términos siguientes:

- I. En la convocatoria se establecerán plazos, lugares y horarios de presentación de las solicitudes, los requisitos y demás modalidades, se publicará por un periodo de quince días en el Periódico Oficial, en el sitio de internet del Congreso y en los periódicos de mayor circulación en el Estado;

- II. Los aspirantes a Consejeros que reúnan los requisitos establecidos en la convocatoria comparecerán ante las comisiones de Derechos Humanos y Justicia del Congreso, en dicha comparecencia los aspirantes presentarán su visión sobre los Derechos Humanos;
- III. Las comisiones de Derechos Humanos y Justicia del Congreso, integrarán una terna de los aspirantes, la que presentarán mediante dictamen al Pleno del Congreso;
- IV. El Congreso elegirá a los Consejeros propietarios y suplentes de la Comisión, con el voto de las dos terceras partes de los diputados presentes; y,
- V. Si realizadas dos rondas de votación no se alcanzara la mayoría requerida, las comisiones de Derechos Humanos y Justicia deberán presentar una nueva terna entre los aspirantes registrados.

Los Consejeros durarán dos años en su encargo, y podrán participar para ser reelectos por una sola ocasión. Tendrán carácter honorífico.

Hipótesis.

Con un proceso de planeación estratégica de organización inteligente (de alto rendimiento) el Consejo de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos en Michoacán mejorará la eficiencia del organismo.

Unidad de análisis.

Consejo de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos en Michoacán.

Delimitación espacio-temporal.

Comisión Estatal de Derechos Humanos, a junio de 2022.

Fuentes de información.

Ley de la Comisión de Derechos Humanos en Michoacán, reglamentos, páginas web y bibliografía en general.

Método.

Esta es una investigación de carácter descriptivo según Roberto Sampieri, ya que se ha partido de una hipótesis de manera previa a la recolección y análisis de los datos (Hernández Sampieri, 2014). En este caso se ha realizado una recolección de fuentes de información novedosas sobre el tema planteado; posteriormente se

procedió a una revisión de los principales materiales, elaborando un resumen de cada lectura, lo que permitió la redacción del capitulado con las ideas principales, finalmente, se elaboró un proceso de trabajo para ser aplicado por el consejo de la comisión para la realización de planeación estratégica, tomando en cuenta todos los elementos importantes descritos a lo largo del trabajo.

Universo y muestra.

32 comisiones estatales de derechos humanos del país; Consejo de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos en Michoacán.

Tipo de investigación.

Descriptiva.

Instrumento de recolección de información.

Ley de las Comisiones Estatales de los Derechos Humanos. Búsqueda de información bibliográfica. Consulta de páginas web.

Análisis e interpretación.

A fin de facilitar el trabajo de la presidencia de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos y aumentar la participación efectiva y proactiva de las personas integrantes del consejo de la Comisión, estas deben contar con determinados conocimientos, herramientas y habilidades que les permitan enfocar sus experiencias y habilidades, así como compaginar su actuación conforme a la edad, escolaridad y conocimiento en torno a un objetivo común.

En virtud a que las personas consejeras de la Comisión pueden no contar con conocimientos previos de desarrollo organizacional, considero importante proponer una serie de pasos sencillos agrupados en un proceso de planeación estratégica que resulte fácil de realizar por todas las personas consejeras, a fin de que apliquen sus conocimientos en la planeación de acciones que ayuden en el cumplimiento de objetivos de la comisión.

De esta manera, al ser los integrantes del consejo personas facultadas para diseñar y/o modificar la estructura organizacional de la Comisión, deben tomar decisiones importantes constantes basadas en la información que genera cada área de la (CEDH) Michoacán. Así, contemplando el acceso de las personas integrantes

del Consejo a información de la Comisión en tiempo real; el perfil académico/profesional de las personas integrantes del Consejo de la Comisión; la vinculación de las personas integrantes del Consejo con el personal de la (CEDH) Michoacán; y los principios de la planeación estratégica y la organización inteligente, se propone un proceso de planeación estratégica para ser ejecutado por las personas integrantes del consejo, contribuyendo a aumentar la eficiencia del trabajo realizado por el Consejo y por lo tanto de la Comisión.

Capítulo I.

Concepto de organización.

1.1. La estructura organizacional. 1.2. La estructura como un comportamiento intencional y orientado hacia las metas. 1.3. Los efectos de la estructura en el comportamiento individual y grupal. 1.4. La división del trabajo. 1.5. Las cuatro decisiones de diseño clave. 1.5.1. Bases departamentales. 1.5.2. Departamentalización funcional. 1.5.3. Bases combinadas para la departamentalización: La organización matricial. 1.5. 4. Parámetros de control. 1.6. Contacto requerido. 1.7. Razones para descentralizar la autoridad. 1.7.1 Guías para decisiones en la descentralización de la autoridad. 1.8. Las dimensiones de la Estructura. 1.9. Diseñando organizaciones efectivas. 1.10. Modelos mecanicistas y orgánicos del diseño organizacional. 1.10.1. El modelo mecanicista. 1.10.2. El modelo orgánico. 1.11. El entorno. 1.11.1. Relación entre la incertidumbre del entorno y la estructura. 1.11.2. Incertidumbre del entorno, procesamiento de información, y estrategias de diseño adaptativo. 1.11.3. Estrategias para reducir la necesidad de información. 1.11.4. Estrategias para aumentar la capacidad de procesar la información. Organizaciones de alto rendimiento. 1.13. Jerarquización y tipos de estructura. 1.13.1. Lineal o militar. 1.13.2. Funcional. 1.13.3. Comités. 1.13. 4. Multidivisional. 1.13.5. Matricial. 1.13.6. Adhocracia y fragmentación. 1.13.7. Coordinación.

Capítulo I.

Concepto de organización.

Actualmente, la Comisión Estatal de los Derechos Humanos en Michoacán cuenta con un consejo ciudadano como máximo órgano colegiado de la institución. Sin embargo, considero que el consejo no aprovecha todos los recursos disponibles a su alcance para asegurar el cumplimiento de la misión de la comisión, dejando la toma de decisiones relevantes al presidente en la mayoría de la, esto significa que el consejo ciudadano no ha sido capaz de adaptarse a los cambios sociales, políticos y económicos, de manera tal que dicha organización sea capaz de autoadaptarse a esos cambios de manera "inteligente", lo que conlleva a una deficiente "gestión del conocimiento" dentro del consejo y de la propia (CEDH) lo que necesariamente se traduce en un déficit de planeación estratégica hacia el futuro.

Lo anterior es así, ya que el consejo no cuenta con recursos o materiales escritos que indiquen el diagrama de una agenda para las personas consejeras dentro de las actividades que pueden realizar acorde con las atribuciones dadas por la Ley de la Comisión, con lo cual se crea incertidumbre organizacional. En la inteligencia de que tal cuestión deriva de la falta de diseño organizativo de la (CEDH).

Por ello, estudiar la frontera del conocimiento en torno a las organizaciones inteligentes, sus estructuras, procesos y resultados es muy importante para elaborar una estrategia basada en los elementos que funcionan a nivel organizacional.

1.1. La estructura organizacional.

Este capítulo trata la estructura organizacional (Gibson, Ivancevich, & Donelly, 2003, pág. 30). Ya que la estructura organizacional impacta en la toma de decisiones en 4 aspectos importantes para la organización:

1. La división del trabajo.
2. La asignación de tareas específicas por áreas.
3. El tamaño de las áreas de trabajo específico.
4. La delegación de la autoridad.

Según los mismos autores, la mayoría de gerentes en las empresas, toman decisiones con base en factores del diseño del trabajo y de la organización, tales como: el clima de trabajo y los recursos humanos disponibles, la competencia del personal por tarea o área, el aprovechamiento de la tecnología, la incertidumbre del entorno, los competidores, etc. Sin embargo, no siempre se toman en cuenta los atributos de la estructura, que en cierta medida determinan hasta qué punto la organización es capaz de responder de manera eficiente a las nuevas necesidades y desafíos del entorno.

Para entender la importancia de considerar el tipo de estructura organizacional al momento de la toma de decisiones, debemos considerar a los individuos y grupos que conforman una organización; ya que la ideología de las organizaciones se replica y refuerza en todos los integrantes incluso a través del discurso, y viceversa, los individuos dotan a la organización de sus valores y la nutren con ideología (van Dijk, 2000, pág. 75) de ahí que la estructura sea definida como aquellas características de la organización que sirven para controlar o distinguir a sus partes.

Ahora bien, para que la ideología de la organización pueda transmitirse y permear en todos sus individuos, se requiere control sobre el personal, pues todos quienes trabajamos para una organización, hacemos lo que los esquemas y diseños de trabajo de la organización requieren, por lo que puede asumirse que el trabajo está sectorizado y especializado. Por ello, los trabajos son importantes características de cualquier organización, pues toda organización tiene una estructura de tareas, que escrita o no, basta con que todos los trabajadores o integrantes de la organización entiendan cómo realizar su trabajo.

Paralelamente, otro enfoque plantea centrar la atención en las actividades realizadas como consecuencia de la estructura. De acuerdo con esta perspectiva, el aspecto dominante en la estructura organizacional consiste en su patrón de regularidad. Esta perspectiva destaca que dentro de las organizaciones, se puede contar con que ciertas actividades ocurran rutinariamente, por lo que es con base en estos patrones que pueden tomarse decisiones clave en cuanto a: las acciones a realizar, los procesos de la comunicación, la evaluación del desempeño, el

mejoramiento de recursos internos, etc. (Gibson, Ivancevich, & Donelly, 2003, pág. 56).

1.2. La estructura como un comportamiento intencional y orientado hacia las metas.

Ya que se presume que las organizaciones son intencionales y están orientadas hacia el cumplimiento de metas comunes entre sus miembros (Gibson, Ivancevich, & Donelly, 2003, pág. 47), la estructura de dicha organización también se presume intencional y orientada hacia las metas. Este concepto de la estructura organizacional presume la existencia de intenciones y metas, por lo que el trabajo de la persona gerente implica considerar en la estructura en términos de su contribución hacia la efectividad organizacional. Pues, afirmar que las estructuras organizacionales facilitan el logro de las metas, supone que los gerentes saben cómo funcionan las estructuras organizacionales en las que trabajan así como las metas de éstas.

De modo contrario, también debe destacarse que en varios casos, las estructuras organizacionales no contribuyen a mejorar el desempeño organizacional, al no poder adaptar su estructura a una que guíe el comportamiento de individuos y grupos a conseguir altos niveles de producción, eficiencia, satisfacción, calidad, flexibilidad y desarrollo. Del mismo modo, se destaca el hecho de que es razonable pensar que, en algunos casos, las estructuras organizacionales reflejan y contribuyen las metas personales de los gerentes a costa de las metas de la organización.

1.3. Los efectos de la estructura en el comportamiento individual y grupal.

Necesitamos estudiar la estructura de las organizaciones porque estamos interesados en el comportamiento grupal e individual de las organizaciones. Como se sugirió arriba, los individuos y los grupos responden de maneras significativas hacia las tareas que llevan a cabo, hacia los grupos con los cuales trabajan, y hacia los líderes que los influyen. La tarea en sí misma es un estímulo poderoso del comportamiento individual. Las demandas y las expectativas sobre individuos pueden resultar en altos niveles de satisfacción personal o de estrés, ansiedad y dificultades psicológicas (Ubo Setter, den Hertog, & Dankbar, 1997, pág. 103). Los

trabajos de las personas requieren que se desempeñen actividades en combinación con otras personas en la organización. Las actividades pueden ser de rutina o de no-rutina; pueden requerir altos o bajos niveles de habilidad; pueden ser percibidas como desafiantes o como triviales. Las relaciones requeridas pueden ser con colegas, gerentes, clientes, proveedores o compradores. Estas relaciones pueden resultar en sentimientos de amistad, competencia, cooperación y satisfacción, o pueden ser causadas de estrés y ansiedad (Nowlin, 1990, pág. 4).

La estructura también afecta el comportamiento y el funcionamiento de los grupos en las organizaciones. Dependiendo de las configuraciones específicas de los trabajos y departamentos, los grupos pueden ser más o menos cohesionados y más o menos comunicativos. Por ejemplo, un departamento en una empresa con 10 individuos realizando la misma tarea actuará de manera muy distinta a uno con 10 individuos cada uno realizando una tarea diferente. Los estudios sobre la estructura organizacional indican que el grupo con personas realizando la misma tarea será menos cohesionado, menos abierto a nuevas ideas y menos comunicativo que el grupo con personas que realizan tareas distintas (Ubo Setter, den Hertog, & Dankbar, 1997, pág. 124).

Por ello, los gerentes, quienes se disponen a diseñar una estructura organizacional, enfrentan decisiones difíciles. Deben elegir entre un millar de marcos alternativos de tareas y departamentos. El proceso por el cual ellos hacen estas elecciones es denominado diseño organizacional y esto significa simplemente decisiones y acciones producto de una estructura organizacional (Davis & Weckler, A practical guide to organization desing, 1997, pág. 30).

Sin embargo, son prioritarias en el diseño organizacional, tres decisiones:

- La decisión sobre los trabajos individuales;
- La creación o supresión de departamentos o grupos de trabajo; y
- La delegación de autoridad dentro de la estructura creada.

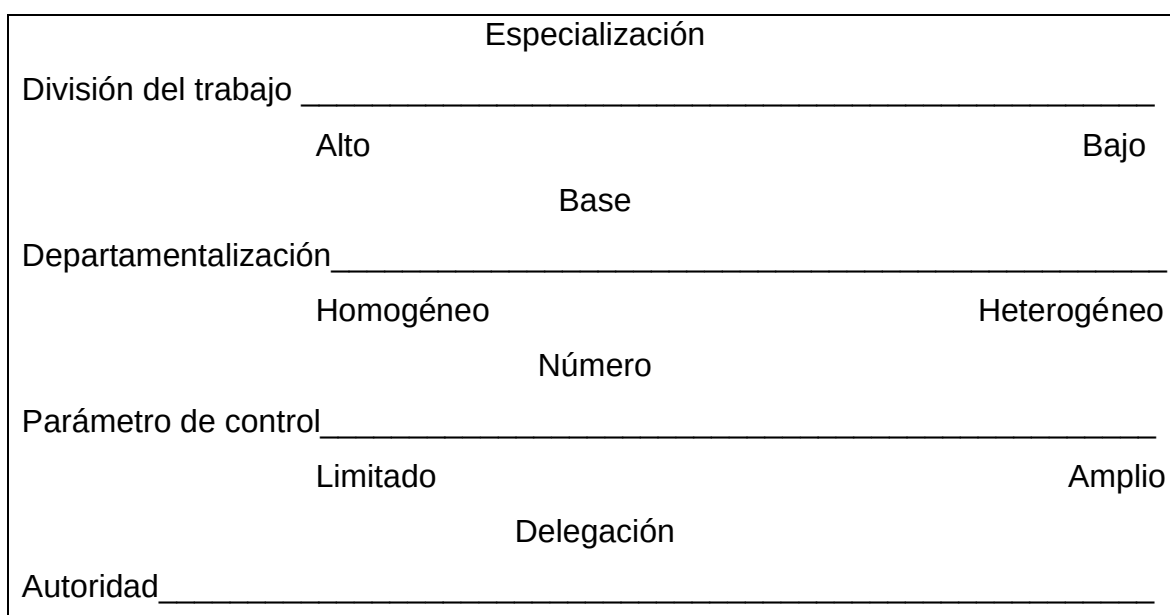
¿Por qué consideramos estas decisiones como prioritarias? En primer lugar, porque los gerentes dividen las actividades totales de la tarea en conjuntos más pequeños de actividades relacionadas. El efecto de esta decisión es definir los trabajos en términos de responsabilidades y actividades especializadas. Aunque los

trabajos poseen muchas características, la más importante es su grado de especialización.

En segundo, porque los gerentes deciden las bases por las cuales agrupan los trabajos individuales. Esta decisión es muy parecida a cualquier otra decisión de clasificación y puede resultar en grupos que no contienen trabajos que son relativamente homogéneos (parecidos) o heterogéneos (diferentes).

En tercer lugar, porque los gerentes deciden el tamaño apropiado del grupo informando a cada superior. Y finalmente, porque los gerentes distribuyen la autoridad entre los trabajos, considerando esta autoridad como el derecho para tomar decisiones sin la aprobación de un gerente superior, y la obligación de obediencia por parte de sus subordinados. Todos los trabajos poseen algún grado de derecho para tomar decisiones dentro de límites prescritos. Pero no todos los trabajos poseen el derecho de exigir obediencia de otros. Este último aspecto de autoridad distingue los trabajos gerenciales de los no gerenciales, pues solo estos pueden exigir obediencia.

De esta forma, las estructuras organizacionales varían dependiendo de las elecciones que hacen los gerentes. Si consideramos cada una de las tres decisiones de diseño como un espectro de elecciones, las estructuras alternativas pueden ser representadas dentro del siguiente esquema:



Centralizada	Descentralizada
--------------	-----------------

Esquema 1. Espectro de tipos de organizaciones.

Según se aprecia en el esquema 1, las estructuras organizacionales tienden hacia un extremo o el otro a lo largo de cada espectro. Las estructuras que tienden hacia la izquierda están caracterizadas por una variada cantidad de términos como: clásicas, formales, estructuradas, burocráticas, sistema 1, y mecánicas. Por otro lado, las organizaciones que tienden hacia la derecha son denominadas neoclásicas, no formales, no-estructuradas, no-burocráticas, sistema 4, y orgánicas. Sin embargo, donde quiera que se sitúe una organización dentro del espectro, repercutirá en el desempeño así como en el comportamiento individual y grupal (Oldhman & Hackman, 1981, pág. 25).

1.4. La división del trabajo.

La división del trabajo muestra hasta qué punto son especializados los cargos. Los gerentes dividen la tarea total de la organización en cargos específicos que tienen actividades específicas. Las actividades definen lo que deben hacer la persona que desempeña el cargo. Esta división del trabajo tiene sus ventajas económicas al dividir el trabajo en tareas especializadas lo cual representa una de las mayores razones para la integración de organizaciones (Dumville & Torano, 1997, pág. 25); pues a medida que las sociedades se volvieron más industrializadas y urbanizadas, la producción artesanal cedió ante la producción en masa. La producción en masa depende de la habilidad de obtener beneficios económicos del trabajo especializado, y la manera más efectiva de obtener trabajo especializado es por medio de las organizaciones.

1.5. Las tres decisiones de diseño clave.

Según lo dicho anteriormente, la división del trabajo en las organizaciones puede ocurrir de tres maneras según Campbell. D (1988):

1. El trabajo puede ser dividido en especialidades personales. La mayoría de las personas piensan en la especialización en el sentido de especialidades ocupacionales y profesionales. Por lo tanto, pensamos en contadores, ingenieros, científicos, físicos y en otras especialidades que existe en las organizaciones y en la vida cotidiana.

2. El trabajo puede ser dividido en distintas actividades necesitadas por la secuencia natural del trabajo que realiza la organización. Esta manifestación particular del trabajo se define como especialización horizontal.
3. Finalmente, el trabajo puede ser dividido a lo largo del plano vertical de una organización, ya que toda organización tiene una jerarquización de autoridad desde el gerente de más bajo nivel hasta el de más alto nivel. Motivo por el cual determinar, las labores que deberá desempeñar cada individuo es una decisión gerencial clave (pág. 17).

Un ejemplo de cómo el tamaño de la organización puede afectar a su estructura, lo encontramos en la disminución del tamaño de las organizaciones durante la década de los ochentas mediante la asignación de tareas generales a los trabajos administrativos, evitando la especialización. General Electric siguió una política agresiva de reducción del número de administradores en la jerarquía, con lo cual, los administradores tienen más trabajo pero menos especializado al haber ampliado sus parámetros de control.

El proceso de definir las actividades y autoridad de los trabajos es analítico, pues como se vio, la tarea total de la organización debe dividirse sucesivamente en tareas más pequeñas. Solo después de esto, la gerencia podrá asignar las tareas divididas, a grupos o departamentos con un número especificado de individuos o trabajos (Campbell, 1988, pág. 22).

1.5.1. Bases departamentales.

Ahora bien, luego de la definición de las actividades o tareas, se procede a decidir los departamentos que las realizarán, es el siguiente paso en el diseño organizacional ya que la principal razón para agrupar tareas descansa en la necesidad de coordinarlas. Los trabajos especializados son partes separadas e interrelacionadas de la tarea total, cuyo objetivo requiere el logro de cada uno de los trabajos. Pero ese trabajo debe ser realizado de la manera y en la secuencia específicas buscadas por la gerencia cuando fueron definidos. A medida que aumenta el número de trabajos especializados en una organización, llega un punto donde ya no pueden ser coordinados eficazmente por un solo gerente. Por lo tanto, para crear un número manejable de trabajos, son combinados en grupos más

pequeños y define un nuevo trabajo y un gerente del grupo (Campbell, 1988, pág. 25).

1.5.2. Departamentalización funcional.

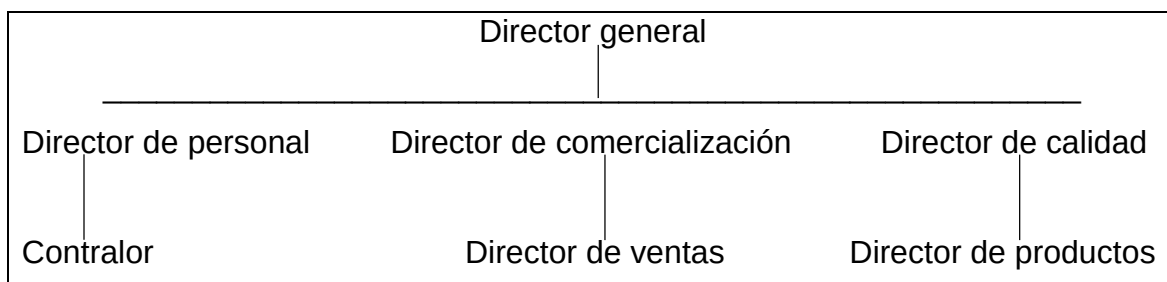
Los gerentes pueden combinar trabajos de acuerdo a las funciones de la organización. Cada organización debe abordar ciertas actividades para realizar su trabajo. Estas actividades necesarias son las funciones de organización. Las funciones necesarias de una empresa manufacturera incluyen producción, comercialización, finanzas, contabilidad y recursos humanos. Estas actividades son necesarias para crear, producir y vender un producto. Las funciones necesarias en un banco comercial incluyen aceptar depósitos, hacer préstamos e invertir los fondos del banco. Las funciones del hospital incluyen cirugía, psiquiatría, limpieza, farmacia, enfermería y personal. Cada una de estas funciones puede ser un departamento específico, y los trabajos pueden ser combinados de acuerdo a ellos.

La base funcional se encuentra frecuentemente en organizaciones relativamente pequeñas que ofrecen un rango limitado de productos y servicios. También es ampliamente utilizado como la base en divisiones de grandes organizaciones de múltiples productos. La ventaja principal de la base es su eficiencia. Esto es, parece lógico tener un departamento que consiste en expertos en un área en particular, tal como producción o contabilidad. Teniendo departamentos especializados, la gerencia crea unidades eficientes ya que intuitivamente, consideramos que un contador generalmente es más eficiente cuando trabaja con otros contadores y otros individuos con historiales e intereses similares en tareas que requieren conocimientos similares (Campbell, 1988, pág. 28).

Sin embargo, una gran desventaja de esta base departamental es que los especialistas trabajan juntos y se motivan entre sí en sus áreas de pericia e interés, por lo que pueden desviarse de las metas organizacionales en pro de metas departamentales. Puede ser que los contadores vean sólo sus problemas y aquellos de producción o comercialización o de la organización completa. En otras palabras, la cultura e identificación con el departamento son frecuentemente más fuertes que la identificación con la organización y su cultura.

1.5.3. Bases combinadas para la departamentalización: La organización matricial.

Un diseño organizacional, denominado organización matricial, intenta maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades tanto de la base funcional como de la base del producto. En términos prácticos, el diseño matricial combina bases departamentales y de producto (El-Najdawi & Liberatore, 1997, pág. 15). Las organizaciones matriciales logran el equilibrio deseado sobreponiendo una estructura horizontal de autoridad, influencia y comunicación en la estructura vertical.



Esquema 2. Estructura matricial.

Como consecuencia, el personal informa a dos gerentes. La existencia del sistema dual de autoridades es una característica que destaca en una organización matricial (De Laat, 1994, pág. 30).

Las estructuras matriciales se encuentran en organizaciones que:

1. Requieren respuestas rápidas a los cambios en dos o más entornos, tales como tecnología y/o el mercado;
2. Enfrentar la incertidumbre generada por los altos requerimientos de información y procesamiento; y,
3. Deben manejar restricciones financieras y de recursos humanos. Los gerentes enfrentándose a estas circunstancias deben obtener ciertas ventajas que seguramente serán realizadas con una organización matricial (Bartlett & Ghosal, 1988, pág. 27).

La flexibilidad agiliza la respuesta ante condiciones competitivas, descubrimientos tecnológicos y otros cambios en el entorno. Además, estas interacciones alternan la creación cruzada de ideas, como cuando un científico computacional debe discutir los pro y contra del procesamiento electrónico de información con un experto en

contabilidad financiera. Cada especialista debe ser capaz de escuchar, entender, y responder a los puntos de vista del otro. Hay una considerable diversidad en la aplicación de la organización matricial, pero las características esenciales son la creación de la autoridad sobrepuesta y la existencia de la autoridad dual.

Típicamente, se concentran en una cantidad relativamente limitada de actividades empresariales, a diferencia de las organizaciones occidentales que entran en varias líneas de negocios. Un efecto de esta diferencia es que los empleados japoneses realizan relativamente menos trabajos especializados con habilidades y experiencias relativamente más homogéneas, dada la menor cantidad de especialidades empresariales a realizar. Se espera que a los gerentes de mando medio en las empresas japonesas inicien oportunidades para involucrar a los trabajadores, y son evaluados sobre este criterio así como también sobre criterios económicos y de desempeño. Estas prácticas son sin duda resultado del desarrollo nacional y cultural del país en lo referente a cómo se hacen los negocios, y no en como están estructuradas las organizaciones (Whitley, 1990, pág. 14).

1.5. 4. Parámetros de control.

La consideración crítica para determinar el parámetro de control de un gerente no es el número potencial de relaciones, en vez de ello es la frecuencia e intensidad de las relaciones actuales lo que cobra importancia. No todas las relaciones ocurrirán, y aquellas que sí lo hacen diferirán en importancia. Si cambiamos nuestra atención de las relaciones potenciales a las relaciones reales como la base para determinar el óptimo parámetro de control, por lo menos tres factores parecen ser importantes: contacto requerido, grado de especialización y habilidad para comunicarse.

1.6. Contacto requerido.

Tanto en la investigación y desarrollo como en el trabajo médico y de producción, existe una necesidad de contacto frecuente y un alto grado de coordinación entre un superior y sus subordinados. Por ejemplo, un líder de equipo de investigación y desarrollo puede tener la necesidad de consultar frecuentemente a sus miembros de equipo para poder completar un proyecto dentro de un período de tiempo que permitirá a la organización posicionar un producto en el mercado. Un parámetro

amplio de control implica contacto frecuente con los subordinados, lo que dilata el término del proyecto, pues generalmente, mientras mayor sea la ambigüedad en el trabajo de un individuo, mayor será la necesidad de supervisión para evitar errores (Altaffer, 1990, pág. 22).

1.7. Razones para descentralizar la autoridad.

Una alta delegación de autoridad alienta el desarrollo de ejecutivos profesionales. Las organizaciones que descentralizan (delegan) autoridad permiten a los ejecutivos tomar decisiones significativas, adquirir competencias, y avanzar en su empresa. Por virtud de su derecho de tomar decisiones en un espectro amplio de asuntos, los ejecutivos pueden desarrollar una pericia que les permite manejar los problemas de las gerencias superiores. Gerentes con un amplio poder para tomar decisiones a menudo toman decisiones difíciles. Consecuentemente, están capacitados para ser promovidos a posiciones de mayor autoridad y responsabilidad (Frieze, Fleurant, Hillman, & Ulmen, 1998, pág. 19). En segundo lugar, una alta delegación de autoridad puede llevar a un clima competitivo dentro de la organización. Los ejecutivos son motivados a contribuir en este clima competitivo, porque son comparados con sus superiores en varias medidas de desempeño.

Un entorno competitivo en el cual los ejecutivos pueden competir en ventas, reducción de costos, y metas de desarrollo del empleado puede ser un factor positivo en el desempeño organizacional total. Entornos competitivos también pueden producir un comportamiento destructivo si el éxito de un gerente ocurre a expensas de otro. Sin embargo, ya sea la competencia positiva o destructiva, la competencia significativa sólo existe cuando los individuos tienen la autoridad para hacer aquellas cosas que les permiten ganar (Frieze, Fleurant, Hillman, & Ulmen, 1998, pág. 23).

1.7.1 Guías para decisiones en la descentralización de la autoridad.

Como la mayoría de los asuntos gerenciales, el problema de delegar no puede ser resuelto fácilmente. Administradores enfrentados con este problema deberían responder las siguientes cuatro preguntas:

1. ¿Cuán rutinarias y sencillas son las decisiones de la unidad o del trabajo? La autoridad para tomar decisiones rutinarias puede ser centralizada. Por ejemplo, restaurantes de comida centralizan la decisión de la preparación de comida para asegurar una calidad consistente por todas las sucursales. Sin embargo, el gerente divisional local toma las decisiones de contratar o despedir a los empleados. Esto destaca la diferencia entre decidir y hacer.
2. ¿Los individuos son lo suficientemente competentes como para tomar la decisión? Aunque la decisión no sea rutinaria (como el caso de contratar o despedir empleados), si el gerente local no tiene la competencia como para contratar y seleccionar empleados, entonces las decisiones de empleo deben ser centralizadas. Esto implica que la delegación de autoridad puede diferir entre individuos, dependiendo de la capacidad de cada uno para tomar la decisión.
3. ¿Los individuos están motivados para tomar la decisión? Los individuos capaces no siempre son personas motivadas. Tomar decisiones puede ser difícil y estresante, desmotivando de esta manera a algunos individuos de aceptar autoridad. También puede involucrar un nivel de compromiso hacia la organización que el individuo no está dispuesto a aceptar. La motivación debe acompañar a la competencia para crear condiciones conductivas para la descentralización.
4. Finalmente ¿los beneficios de la descentralización justifican sus costos? Ésta tal vez sea la pregunta más difícil de responder, porque muchos beneficios y costos se analizan en términos cualitativos. No obstante, los gerentes deberían realizar un análisis costo-beneficio de la delegación de autoridad (Frieze, Fleurant, Hillman, & Ulmen, 1998, pág. 26).

1.8. Las dimensiones de la Estructura.

Son tres las dimensiones que pueden usarse en la investigación de la estructura: la formalización, la centralización, y la complejidad.

La dimensión de la formalización se refiere a la medida en que se especifican las expectativas respecto de los medios y fines del trabajo, se escriben y son reforzadas. Una estructura organizacional descrita como altamente formalizada

sería aquellas con reglas y procedimientos para prescribir lo que cada individuo debería hacer (Hetherington, 1991, pág. 35). Tales organizaciones han escrito procedimientos operacionales estandarizados, especificado directivas, y explicitado políticas. En términos de las cuatro decisiones de diseño, la formalización es el resultado de una alta especialización laboral, alta delegación de autoridad, la utilización de departamentos funcionales, y amplios parámetros de control:

1. Alta especialización laboral, con reglas laborales y procedimientos escritos. Tareas altamente especializadas, dejando al ocupante del puesto de trabajo poca discrecionalidad.
2. La alta delegación de autoridad crea la necesidad de observar su uso. Consecuentemente, la organización escribe guías para la toma de decisiones e insiste en la utilización de informes describiendo el uso de la autoridad.
3. Como los departamentos funcionales están compuestos por tareas con grandes similitudes, como por ejemplo la similitud de la profesión de sus integrantes tal como contadores, ingenieros y maquinistas. Por la similitud de las tareas y la naturaleza de las actividades del departamento, los gerentes pueden desarrollar documentos escritos para regular esas actividades.
4. Debe tomarse en cuenta que amplios parámetros de control desincentivan la supervisión individual, ya que puede ser el caso de que existen demasiados empleados como para vigilarlos individualmente. En consecuencia, los administradores requieren reportes escritos para informarse.

La centralización se refiere a la localización de la autoridad a cargo de tomar las decisiones en jerarquía de la organización. Típicamente, los investigadores y practicantes piensan en la centralización en términos de toma de decisiones y control. Pero a pesar de la aparente simplicidad del concepto, puede ser difícil de aplicar. Las relaciones entre centralización y las cuatro decisiones de diseño son generalmente:

1. A mayor especialización laboral, mayor centralización. Esta relación se mantiene, porque trabajos altamente especializados no requieren la discreción que esa autoridad entrega.

2. A menor delegación de autoridad, mayor centralización. Por definición de estos términos, la centralización involucra la mantención de la autoridad en los trabajos de alta dirección, en vez de delegarla a los niveles inferiores de la organización.
3. A mayor uso de los departamentos funcionales, mayor centralización. El uso de departamentos funcionales requiere que se coordinen las varias actividades departamentales interrelacionadas. Consecuentemente, la autoridad para coordinarlas será mantenida en la alta dirección.
4. A parámetros de control más amplios, mayor centralización. Parámetros de control amplios están asociados a trabajos relativamente especializados, los cuales, como hemos visto, tienen poca necesidad de autoridad.

La complejidad es la resultante directa de la división del trabajo y la creación de departamentos. Específicamente, el concepto se refiere al número de cargos o agrupaciones ocupacionales claramente diferentes, y al número de unidades departamentales claramente diferentes. La idea fundamental es que las organizaciones con muchos cargos diferentes crean problemas organizacionales y administrativos más complicados que aquellos con menos cargos y departamentos (Carrillo & Kopelman, 1991, pág. 47).

La complejidad, entonces, se relaciona con las diferencias entre los cargos y las unidades. Por lo tanto, no resulta sorprendente que la diferenciación se use frecuentemente como sinónimo de complejidad. Más aún, se ha vuelto una práctica común utilizar el término diferenciación horizontal para referirse al número de unidades distintas a un mismo nivel, y diferenciación vertical para referirse al número de niveles en la organización. Las relaciones entre la complejidad (diferenciación horizontal y vertical) y las cuatro decisiones de diseño son como sigue:

1. A mayor especialización laboral, mayor complejidad. La especialización es el proceso por el cual se crean más cargos diferentes y por lo tanto más complejidad. la especialización laboral contribuye primariamente a la diferenciación horizontal.

2. A mayor delegación de la autoridad, mayor complejidad organizacional. La delegación de la autoridad se asocia típicamente con una larga cadena de mando (es decir, con un número relativamente grande de niveles administrativos) Así, la delegación de la autoridad contribuye a la diferenciación vertical.
3. A mayor uso de bases territoriales, de consumidor y de producto, mayor complejidad.

Estas bases implican crear unidades auto-suficientes que operan como organizaciones separadas. Consecuentemente, debe haber una alta delegación de la autoridad y por lo tanto alta complejidad. Las estructuras organizacionales devienen como consecuencia de las cuatro decisiones gerenciales.

1.9. Diseñando organizaciones efectivas.

Los gerentes deben diseñar organizaciones efectivas. Esta responsabilidad crítica se refiere a las decisiones que determinan la estructura y procesos que coordinan y controlan los cargos de la organización. El resultado de las decisiones sobre el diseño organizacional es un sistema de cargos y grupos de trabajo, incluyendo los procesos que los unen. Estos procesos de unión incluyen relaciones de autoridad y redes de comunicación, además de técnicas específicas de planeación y control. En efecto, el diseño organizacional implica la creación de una superestructura dentro de la cual toma lugar el trabajo de la organización (Münch, 2006).

El diseño organizacional ha estado en el centro del trabajo administrativo desde los esfuerzos más tempranos de desarrollar la teoría administrativa. La importancia de las decisiones sobre el diseño ha estimulado una gran cantidad de intereses en el tema. Los gerentes pueden diseñar organizaciones para ser más o menos especializadas, formalizadas, y centralizadas. Como se verá, la manera en que la administración diseña organizaciones debe tomar en cuenta estas dimensiones de la estructura organizacional. Cómo se combinan tiene un gran impacto sobre la eficacia de los individuos, grupos, y sobre la organización. Entre los más importantes está la tecnología, la naturaleza del trabajo, las características de quienes ejecutarán el trabajo, las demandas del entorno de la organización, la

necesidad de recibir y procesar información de ese entorno, y la estrategia general que elige la organización para relacionarse con ese entorno (Münch, 2006).

Para encontrar algo de sentido en esta complejidad, se desarrollará en primer lugar la descripción de dos modelos generales del diseño organizacional, los modelos mecanicista y orgánico. En seguida examinaremos los tres factores más importantes que deben tomar en cuenta los gerentes cuando diseñan la estructura: tecnología, incertidumbre ambiental, y requerimientos de procesamiento de información.

1.10. Modelos mecanicistas y orgánicos del diseño organizacional.

Los dos modelos del diseño organizacional descritos en esta sección son ideas importantes en la teoría de la y práctica administrativa. Por su importancia, reciben bastante atención teórica y práctica. Pero a pesar de esta importancia y atención, existe poca uniformidad en el uso de términos que designan los dos modelos. Ambos términos, son bastante descriptivos de las características importantes de los dos modelos (Burns & Stalker, 1961, pág. 6).

1.10.1. El modelo mecanicista.

Henry Fayol, propuso una serie de principios que él había encontrado útiles en la administración de una gran compañía carbonífera en Francia (Fayol, 1992, pág. 8). Algunos de los principios de Fayol trataron acerca de la función administrativa de la organización; cuatro de ellos son relevantes para poder entender el modelo mecanicista.

1. El principio de especialización. Farol afirmó que la especialización es la mejor manera de aprovechar tanto a individuos como a grupos de individuos.
2. El principio de unidad de dirección. De acuerdo con este principio, los cargos deben ser agrupados de acuerdo a la especialidad. La base de departamentalización es la base funcional.
3. El principio de autoridad y responsabilidad. Farol pensó que un administrador debería tener suficiente autoridad delegada en él para llevar a cabo sus responsabilidades asignadas. Dado que las responsabilidades de los altos directivos son bastante más importantes para el futuro de la organización; aplicar el principio inevitablemente lleva hacia la centralización de la

autoridad. La autoridad centralizada es un resultado lógico no sólo por las mayores responsabilidades de la alta dirección, sino también porque el trabajo a este nivel es más complejo, el número de trabajadores involucrados es mayor, y la relación entre acciones y resultados es lejana.

4. El principio de la cadena escalar. El resultado natural de implementar los tres principios precedentes es una cadena graduada de administradores desde la máxima autoridad hasta los grados más bajos. La cadena escalar es la ruta para toda comunicación vertical en una organización. De acuerdo a esto, toda comunicación del nivel más bajo debe pasar a través de cada superior en la cadena de mando.

Los escritos de Fayol se convirtieron en parte de la literatura general sobre el desarrollo organizacional, sin embargo, es hasta Max Weber que el término burocracia se consolidó, y bajo el cual se desarrolló el modelo mecanicista.

En ese sentido, la palabra burocracia cuenta con varios significados, sin embargo, el uso tradicional remite a las ideas de gobierno y oficinas. En términos más comunes, la burocracia se refiere a los efectos negativos de las grandes organizaciones, como excesivo papeleo, procedimientos tardados o innecesarios y frustración en general. Empero, Max Weber hace referencia a la burocracia como una manera particular de organizar actividades colectivas (Weber, 1947, pág. 98). El interés de Weber en la burocracia reflejó su preocupación por las formas en que la sociedad desarrollaba jerarquías de control para que un grupo pueda, en efecto, dominar a otros grupos.

Como se mencionaba arriba, y de acuerdo con Weber, el diseño organizacional implica la dominación en el sentido que la autoridad exige obediencia de otros. Su búsqueda por las formas de dominación que evolucionan en la sociedad lo llevó al estudio de la estructura burocrática.

De acuerdo a Weber (1947), la estructura burocrática es: "superior a cualquier otra forma en precisión, en el rigor de su disciplina y su confiabilidad, así se hace posible un alto cálculo de resultados para los superiores de la organización y quienes actúan en relación con ella" (pág. 134).

De esta manera, para lograr los máximos beneficios del diseño burocrático Weber pensaba que una organización debería poseer las siguientes características:

1. Todas las tareas estarán divididas en cargos altamente especializados.

A través de la especialización los ocupantes de un cargo se hacen expertos en su trabajo, y la administración los puede hacer responsables del desempeño eficaz de sus deberes.

2. Cada tarea se ejecuta de acuerdo al sistema de reglas abstractas para asegurar la uniformidad y coordinación de distintas tareas. El razonamiento de esta práctica es que los gerentes pueden eliminar la incertidumbre en el desempeño de las tareas asignadas dadas por las diferencias individuales.
3. Cada miembro u oficina de la organización es responsable por el desempeño de un administrador. Los administradores mantienen su autoridad por su conocimiento experto y porque está delegada de lo alto de la jerarquía. Existe una cadena de mando intacta.
4. Cada empleado de la organización se relaciona con otros empleados y clientes de una manera impersonal e informal, manteniendo una distancia social con los subordinados y clientes. El propósito de esta práctica es asegurar que las personalidades y el favoritismo no interfieran con el logro eficiente de los objetivos organizacionales.
5. La contratación en la organización burocrática está basada en las clasificaciones técnicas y el trabajador está protegido en contra del despido arbitrario. De manera similar, las promociones se basan en el logro de metas y en la antigüedad. El tiempo en la organización se ve como una carrera funcionaria, y se engendra un alto sentido de la lealtad.

Estas cinco características de la burocracia describen el tipo de organización que Farol creyó la más eficaz, así como Weber. Una organización que funciona como máquina para cumplir metas de la organización de forma altamente eficiente.

1.10.2. El modelo orgánico.

El modelo orgánico del diseño organizacional contrasta fuertemente con el modelo mecanicista dadas sus características y prácticas organizacionales distintas. Las diferencias más distinguibles entre los dos modelos son una

consecuencia de los distintos criterios de eficacia que cada uno busca maximizar. Mientras el modelo mecanicista busca maximizar la eficiencia, y la producción, el modelo orgánico busca maximizar la satisfacción, la flexibilidad y el desarrollo.

La organización orgánica es flexible ante el cambio de las demandas ambientales porque su diseño alienta un mayor uso del potencial humano. Los administradores deberían adoptar prácticas que hacen pleno uso del espectro completo de las motivaciones humanas a través de un diseño de cargos que enfatizan el crecimiento y la responsabilidad personal. Los procesos de toma de decisiones, control y establecimiento de metas están descentralizados y son compartidos en todos los niveles de la organización. Las comunicaciones fluyen por toda la organización, no solo por la cadena de mando. Estas prácticas son realizadas con la intención de implementar una suposición básica del modelo orgánico que afirma que una organización será eficaz al punto que su estructura es tal que asegura la máxima probabilidad de que en toda intención y relación con la organización, cada miembro a la luz de sus valores, deseos y expectativas, verá la experiencia como una de apoyo y como una que construye y mantiene un sentido de valor e importancia personal (Likert, 1961, pág. 34).

Un diseño organizacional que les da a los individuos este sentido de valor y motivación personal y que facilita la satisfacción, la flexibilidad y el desarrollo, tendría las siguientes características:

1. Es relativamente sencillo por su falta de enfoque en la delegación y su énfasis en aumentar la amplitud del cargo.
2. Es relativamente descentralizado por su énfasis en la delegación de la autoridad y aumento de la amplitud del cargo.
3. Es relativamente informal por su énfasis en el producto o consumidor como base de los departamentos.

1.11. El entorno.

Por lo que respecta al entorno, los investigadores Lawrence y Lorsch (1973) se hicieron las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo difieren las demandas del entorno que enfrentan las varias organizaciones, y cómo se relacionan estas demandas con el diseño de organizaciones eficaces?
2. ¿Es verdad que las organizaciones en entornos estables o con certidumbre tienen un uso más exclusivo de la autoridad centralizada para tomar decisiones claves?, y si es así, ¿por qué? ¿Es porque se requieren menos decisiones claves, o porque estas decisiones se pueden hacer más eficazmente en los niveles superiores de la organización, o por menos personas?
3. ¿Se encuentra el mismo grado de especialización y las mismas diferencias de orientación entre individuos y grupos de organizaciones en los distintos entornos industriales?
4. Si se encuentra una mayor especialización y diferencias entre los individuos y grupos en distintas industrias, ¿estas diferencias tienen una influencia sobre los problemas de coordinación de las partes de la organización? ¿Tienen influencia sobre los problemas de la organización de lograr integración?

Para responder estas cuatro preguntas, Lawrence y Lorsch estudiaron la estructura en tres industrias diversas. Al término de su investigación, consolidaron tres términos que han alcanzado un uso común en la teoría y práctica del diseño organizacional: diferenciación, integración y entorno.

En ese orden de ideas, la diferenciación es el "estado de segmentación del sistema organizacional en subsistemas, cada cual tiende a desarrollar atributos particulares en relación a los requerimientos impuestos por su entorno externo relevante" (Lawrence & Lorsch, 1973, pág. 24). Este concepto se refiere en parte a la idea de la especialización del trabajo, y específicamente al grado de departamentalización, pero también es más amplio e incluye los atributos conductuales de los empleados de estos subsistemas o departamentos.

El entorno es la variable independiente, el entorno, conceptualizado como la perspectiva de elementos externos a la organización y que la afectan. El entorno puede variar a través de tres dimensiones:

1. La tasa de cambio de condiciones a través del tiempo;
 2. La certidumbre de la información sobre las condiciones en cualquier punto dado, y
 3. La demora de la retroalimentación sobre las decisiones de los empleados.
- (Drea, 1997, pág. 50)

1.11. 1. Relación entre la incertidumbre del entorno y la estructura.

El enfoque diferenciación-integración está basado en el punto de vista fundamental de que las organizaciones deben ser diseñadas para hacer frente a las demandas del entorno. Pero este enfoque prosigue al demostrar que distintos diseños organizacionales pueden existir, y existen, dentro de una única organización grande. Una empresa de manufactura puede encontrar necesario diseñar su departamento de producción de manera distinta al del departamento de investigación y desarrollo. Pero es probable que el entorno de investigación y desarrollo sea altamente incierto y tenga una considerable necesidad de nacer frente a los cambios imprevistos con flexibilidad.

1.11.2. Incertidumbre del entorno, procesamiento de información, y estrategias de diseño adaptativo.

Las relaciones entre el entorno, la tecnología y la estructura organizacional pueden ser resumidas en el concepto clave de información, y la idea clave es que las organizaciones deben recibir, procesar y actuar eficazmente conforme la información que reciban para lograr el desempeño deseado. La información fluye hacia la organización desde el entorno. Esta información permite a la organización responder a los cambios del mercado, tecnología y recursos. Mientras más rápidos los cambios, mayor la necesidad de disponer de información.

Desde una perspectiva administrativa el efecto de la incertidumbre del entorno y un aumento en el flujo de información implican la sobrecarga de la organización con casos excepcionales, ya que mientras ocurra una mayor cantidad de eventos consecuenciales no rutinarios en el entorno de la organización, los gerentes se verán más involucrados en los asuntos operacionales diarios. A medida que la planeación se vuelve obsoleta, se desarrollan los problemas, y los esfuerzos de coordinación de las funciones comienzan a quebrantarse (Overholt, 1997, pág.

16). Algunas organizaciones están diseñadas desde sus orígenes para hacer frente a las demandas de procesamiento de la información; la mayoría, sin embargo, debe enfrentar el problema después de su creación. Para estas organizaciones, la solución al problema puede plantearse de forma binaria: (1) reducir la necesidad de información o, (2) aumentar la capacidad de procesamiento de la información.

1.11. 3. Estrategias para reducir la necesidad de información.

Algunas de las acciones para reducir la necesidad de información incluyen aumentar los periodos de planeación, los programas de producción, y los plazos de entrega. Estas prácticas limitan el número de casos excepcionales incrementando el tiempo de respuesta necesario. Por ejemplo, los fabricantes por orden de trabajo pueden intencionalmente sobreestimar el tiempo requerido para completar un producto hecho a pedido, permitiendo así que el tiempo se ocupe de cualquier problema que pueda ocurrir (Hitt & Brynjolfsson, 1997, pág. 15).

Otra alternativa puede consistir en la creación de unidades autónomas dentro de la estructura organizacional, reorganizando por completo su estructura en cuanto a productos, clientes o territorios, permitiendo así a la organización lograr la flexibilidad deseada pero a baja eficiencia (Hitt & Brynjolfsson, 1997, pág. 16).

Una última alternativa puede consistir en la creación de redes con otras organizaciones o instituciones, de esta forma los gerentes tienen menos incertidumbre porque han distribuido la responsabilidad a sus socios en la red. Estas estructuras organizacionales son, en este sentido, organizaciones sin fronteras (Miles, Snow, Malthus, & Miles, 1997, pág. 7). Estas organizaciones sin fronteras o virtuales se originaron en Japón donde las empresas crean alianzas con otras empresas. Estas alianzas toman la forma de acuerdos corporativos, consorcios, e inversiones mayoritarias en el capital social para formar redes de negocios. En Japón esta manera de hacer negocios se denomina *keiretsu*.

1.11. 4. Estrategias para aumentar la capacidad de procesar la información

De manera contraria a lo explicado en el apartado anterior, otra opción con la que cuentan las organizaciones es aumentar el procesamiento de información. Dos estrategias para cumplir con este objetivo son: (1) invertir en sistemas de información vertical y (2) crear relaciones laterales.

Invertir en sistemas de información vertical implica adquirir computadoras y contratar oficinistas o asistentes ejecutivos que ayuden en el procesamiento de información. Por su parte, la creación de relaciones laterales implica la introducción de relaciones laterales facilita la toma de decisiones entre las unidades funcionales pero sin la pérdida de la eficiencia (Hitt & Brynjolfsson, 1997, pág. 17).

Un marco integrado de diseño organizacional.

Muchos factores y variables complejos van en el diseño de una estructura organizacional óptima. Como hemos visto, las decisiones clave son la división laboral, departamentalización, parámetros de control, y delegación de la autoridad. Estas decisiones, las que reflejan interacciones ambientales y administrativas, son complejas; y los gerentes no pueden estar seguros del éxito del diseño de su organización hasta que se ha implementado. El diseño óptimo está determinado por la interacción de factores de tamaño, entorno y gerentes. Combinar la estructura apropiada con estos factores es la esencia de la teoría y práctica del diseño de contingencia.

Así, la toma de decisiones administrativas juega un rol clave en el diseño organizacional. De hecho, gran parte de este capítulo puede ser resumido en la idea de que la estructura sigue de la estrategia y que el desempeño máximo se logra cuando existe congruencia entre la estrategia y la estructura. La estrategia administrativa implica la elección de qué productos y servicios ofrecerá la organización a clientes y mercados específicos. Así, se puede esperar que los gerentes que deciden ofrecer sólo un producto a un grupo específico de clientes diseñen una organización mucho más sencilla que un gerente de una compañía altamente diversificada participando en mercados múltiples con productos y servicios múltiples (Gibson, Ivancevich, & Donelly, 2003, pág. 18). Además, la elección estratégica afecta no sólo el diseño organizacional, sino además el diseño de cargos y, aparentemente, también el comportamiento de liderazgo.

El diseño organizacional es un asunto importante en la administración del comportamiento y efectividad organizacional. Desde la década de los noventa el diseño organizacional se ha vuelto cada vez más importante. Como se hace notar, los diseños organizacionales que fueron exitosos en el pasado se volverán inútiles

ante la nueva competencia internacional, del cambio tecnológico, y los padrones cambiantes del desarrollo industrial. A medida que las organizaciones experimenten con nuevas estrategias, se verán obligadas a experimentar con nuevos diseños organizacionales. (Joyce, McGee, & Slocum, 1997, pág. 12).

1.12. Organizaciones de alto rendimiento.

El propósito del proceso de organización es diseñar estructuras, procesos y sistemas que originen elevados rendimientos a la organización y propicien un desempeño eficiente (Münch, 2006).

Una organización de alto rendimiento es aquella que propicia la satisfacción de las expectativas de los clientes, reduce los costos, crea valor agregado y genera competitividad y estabilidad en el mercado. Para ello, no existen fórmulas específicas, sino que cada organización de acuerdo a sus características, tamaño, giro y recursos, moldeando así su arquitectura organizacional para garantizar el logro de la visión y misión corporativa; empero, existen dos factores que es necesario considerar en el proceso de construir organizaciones de alto desempeño:

- Externos. Las tecnologías, los mercados, la competencia, los clientes, los proveedores, así como el entorno económico, financiero y fiscal.
- Internos. Los recursos tanto financieros como tecnológicos, materiales y humanos, la cultura organizacional que está integrada por sistemas formales e informales, el producto y la estrategia de la empresa.

La organización proporciona la infraestructura para llevar a cabo los planes, su importancia es tal que ésta puede llevar al éxito o al fracaso a la empresa. Un claro ejemplo de la trascendencia de dicho proceso son las franquicias, ya que lo que venden estas empresas es el *know-how*, que incluye preciosamente el diseño organizacional que propicia su éxito. Las características de las organizaciones de alto rendimiento son:

- Están orientadas al cliente, de tal manera que responden a sus expectativas mediante la capacidad de respuesta, la calidad y la confiabilidad.
- Propician la consecución de la misión y de la visión.

- Simplifican los procesos y el trabajo.
- Reducen costos y optimizan recursos y tiempo.
- Generan valor agregado y excelentes dividendos a los accionistas.
- Promueven un clima organizacional con elevados niveles de satisfacción.
- Generan altos índices de productividad y calidad. Impulsan la competitividad y la estabilidad en el mercado.
- Favorecen la innovación.

1.13. Jerarquización y tipos de estructura.

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

1.13. 1. Lineal o militar.

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

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

Las desventajas que presenta este modelo son:

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

1.13. 2. Funcional.

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

Las ventajas que presenta son:

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

Las desventajas presentadas por este modelo son:

- En empresas demasiado grandes la coordinación se dificulta.

1.13. 3. Comités.

Consistente en asignar funciones o proyectos a un grupo de personas de la organización que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los asuntos que se les encomiendan. Los comités generalmente son de carácter temporal y existen en combinación con otros tipos de estructura. Los comités más usuales son:

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

Sus ventajas consisten en que:

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

- Se aprovechan los conocimientos expertos.

Las desventajas son:

- Lentitud en las decisiones, ya que en ocasiones los acuerdos tardan en ser deliberados.
- En ocasiones, los gerentes se desligan de sus responsabilidades y la asignan a un comité

1.13. 4. Multidivisional.

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

Ventajas:

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

Desventajas:

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

1.13. 5. Matricial.

Esta forma de estructura es propia de grandes empresas, también se conoce como organización de matriz o de proyectos. Es una combinación de distintos tipos de organización. Consistente en combinar la departamentalización por proyecto con la de funciones. De esta manera, existe un gerente, funcional a cargo de las labores inherentes al departamento, a la vez que un gerente de proyecto quien es el responsable de los resultados de los objetivos de un proyecto, en el que puede participar personal de diversos departamentos o áreas, para el caso del proyecto se reportan al gerente de proyecto, pero para sus funciones normales se reportarán a los jefes de los departamentos a los que están adscritos. Se distingue de otros tipos

de organización, en que se abandona el principio de la unidad de mando a favor del sistema de mando múltiple o de dos jefes. El sistema de mando múltiple requiere de una estructura administrativa sólida y de mecanismos especiales de apoyo basados en una modificación a los esquemas tradicionales de estructuras organizacionales.

Ventajas:

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

Desventajas:

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

1.13. 6. Adhocracia y fragmentación.

El concepto de adhocracia se refiere a crear estructuras y procesos que se adapten a las necesidades de cada organización para satisfacer las necesidades de sus clientes y establecer sistemas eficientes de comunicación y operación, eliminando trámites burocráticos y excesivos controles.

1.13. 7. Coordinación.

La coordinación consiste en la sincronización y armonización de los esfuerzos y recursos para realizar eficientemente las funciones. No basta con que durante la

primera etapa del proceso de organización se realice la división del trabajo, es indispensable que ésta se complete con la coordinación, cuyo propósito es lograr la unificación y optimización de esfuerzos y recursos, es decir, que las funciones se desarrollen e interrelacionen con armonía. Existen distintas formas de coordinación:

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

La estructura organizacional debe propiciar la adecuada sincronización de los recursos que integran la organización, para cumplir con sus objetivos. Todas las funciones deben apoyarse completamente e integrarse, con el fin de lograr la misión. La coordinación propicia que la organización funcione como un sistema integral en el que todas sus partes actúen oportuna y eficazmente, sin ningún (Münch, 2006, pág. 50).

Capítulo II.

Aspectos de la organización inteligente (de alto rendimiento).

2.1. Características de los sistemas. 2.2. Tipos de sistemas. 2.3. Parámetros de los sistemas. 2.3.1. El sistema abierto. 2.3.2. Características de las organizaciones como sistemas abiertos. 2.3.3. Las organizaciones como clase de sistemas sociales. 2.4. Concepto de eficacia organizacional. 2.5. La organización como un sistema de papeles o actividades. 2.6. Los sistemas autorreferentes. 2.7. Características básicas del análisis sistemático. 2.8. Fundamentos de la administración del conocimiento. 2.9. El diseño adaptable y administración.

Capítulo II.

Aspectos de la organización inteligente (de alto rendimiento).

La teoría de sistemas es un ramo específico de la teoría general de sistemas. Esta teoría general surgió con dos trabajos del alemán Ludwig Von Bertalanffy (1976), publicados entre 1950 y 1968. Esta teoría no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

Los supuestos básicos de la teoría general de sistemas son:

1. Existe una nítida tendencia hacia la integración de diversas ciencias naturales y sociales.
2. Esa integración parece orientarse rumbo a una teoría de sistemas.
3. Dicha teoría de sistemas puede ser una manera más amplia de estudiar los campos no-físicos de conocimiento científico, especialmente en ciencias sociales.
4. Con esa teoría de los sistemas, al desarrollar principios unificadores que atraviesan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas, nos aproximamos al objetivo de la unidad de la ciencia.
5. Esto puede generar una integración muy necesaria en la educación científica

La teoría general de sistemas afirma que las propiedades de los sistemas, no pueden ser descritos en términos de sus elementos separados; su comprensión se presenta cuando se estudian globalmente.

Además, se fundamenta en tres premisas básicas:

1. Los sistemas existen dentro de sistemas: cada sistema existe dentro de otro más grande.
2. Los sistemas son abiertos: es consecuencia del anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de cambio infinito con su entorno, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.

3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura: para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares por ejemplo, se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones (Von Bertalanffy, 1976, págs. 50-64).

2.1. Características de los sistemas.

Sistema es un todo organizado y complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario. Es un conjunto de objetos unidos en alguna forma de interacción o interdependencia. Los límites o fronteras entre el sistema y su ambiente admiten cierta arbitrariedad. Según Bertalanffy, sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas. De ahí se deducen dos conceptos: propósito (objetivo) y globalismo (totalidad) (Von Bertalanffy, 1976, pág. 64).

Propósito u objetivo: todo sistema tiene uno o algunos propósitos. Los elementos (objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.

Globalismo o totalidad: un cambio en una de las unidades del sistema, con probabilidad producirá cambios en las otras. El efecto total se presenta como un ajuste a todo el sistema. Hay una relación de causa/efecto. De estos cambio y ajustes, se derivan dos fenómenos: entropía y homeostasia.

La entropía es la tendencia de los sistemas a desgastarse, a desintegrarse, para el relajamiento de los estándares y un aumento de la aleatoriedad. La entropía aumenta con el correr del tiempo. Si aumenta la información, disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y del orden. De aquí nace la entropía, o sea, la información como medio o instrumento de ordenación del sistema.

La homeostasia es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del entorno.

Conforme a estas características, una organización puede ser entendida como un sistema, representado por todos los componentes y relaciones necesarios

para la realización de un objetivo, dado un cierto número de restricciones (Von Bertalanffy, 1976, pág. 67).

2.2. Tipos de sistemas.

En cuanto a su constitución, pueden ser físicos o abstractos:

- Sistemas físicos o concretos: compuestos por equipos, maquinaria, objetos, etc.
- Sistemas abstractos: compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas.

Muchas veces solo existen en el pensamiento de las personas.

En cuanto a su naturaleza, pueden cerrados o abiertos. Los sistemas cerrados no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia fuera. Se da el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es determinístico y programado y que opera con muy pequeño intercambio de energía y materia con el ambiente. Se aplica el término a los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable, como las máquinas.

Los sistemas abiertos presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente. Son adaptativos para sobrevivir. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de organización.

Los sistemas abiertos no pueden vivir aislados, contrario a los sistemas cerrados. Esto, y que los sistemas abiertos también se ven sujetos al segundo principio de la termodinámica, el cual precisa que: "la entropía, tiende a aumentar al máximo con el paso del tiempo". La entropía, puede ser comprendida como una tendencia probabilística general de los eventos en la naturaleza física en dirección de un estado de máximo desorden. Los sistemas abiertos tratan de evitar el aumento de la entropía y pueden desarrollarse en dirección a un estado de creciente orden y organización (entropía negativa). Los sistemas abiertos restauran su propia energía y reparan pérdidas en su propia organización. El concepto de sistema

abierto se puede aplicar a diversos niveles de enfoque: al nivel del individuo, del grupo, de la organización y de la sociedad.

2.3. Parámetros de los sistemas.

Un sistema se caracteriza por ciertos parámetros. Los parámetros son constantes arbitrarias que caracterizan, por sus propiedades, el valor y la descripción dimensional de un sistema específico o de un componente del sistema. Los parámetros de los sistemas son:

- Entrada o insumo o impulso (input): es la fuerza de arranque del sistema, que provee el material o la energía para la operación del sistema.
- Salida o producto o resultado (output): es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema. Los resultados de un proceso son las salidas, las cuales deben ser coherentes con el objetivo del sistema.
- Procesamiento o procesador o transformador (throughput): es el fenómeno que produce cambios, es el mecanismo de conversión de las entradas en salidas o resultados. Generalmente es representado como la caja negra, en la que entran los insumos y salen cosas diferentes, que son los productos.
- Retroacción o retroalimentación (feedback): es la función de retomo del sistema que tiende a comparar la salida con un criterio preestablecido, manteniéndola controlada dentro de aquel estándar o criterio.
- Ambiente: es el medio que envuelve externamente el sistema. Está en constante interacción con el sistema, ya que éste recibe entradas, las procesa y efectúa salidas. La supervivencia de un sistema depende de su capacidad de adaptarse, cambiar y responder a las exigencias y demandas del ambiente externo. Aunque el ambiente puede ser un recurso para el sistema, también puede ser una amenaza.

2.3.1. El sistema abierto.

El sistema abierto como organismo, es influenciado por el medio ambiente e influye sobre el, alcanzando un equilibrio dinámico en ese sentido. La categoría más importante de los sistemas abiertos son los sistemas vivos. Existen diferencias entre los sistemas abiertos (como los sistemas biológicos y sociales, a saber, células,

plantas, el hombre, la organización, la sociedad) y los sistemas cerrados (como los sistemas físicos, las máquinas, el reloj, el termóstato):

- El sistema abierto interactúa constantemente con el ambiente en forma dual, o sea, lo influencia y es influenciado. El sistema cerrado no interactúa.
- El sistema abierto puede crecer, cambiar, adaptarse al ambiente y hasta reproducirse bajo ciertas condiciones ambientales. El sistema cerrado no.
- Es propio del sistema abierto competir con otros sistemas, no así el sistema cerrado.

Al igual que los organismos vivos, las empresas tienen seis funciones primarias, estrechamente relacionadas entre sí:

- Ingestión: las empresas hacen o compran materiales para ser procesados. Adquieren dinero, máquinas y personas del ambiente para asistir otras funciones, tal como los organismos vivos ingieren alimentos, agua y aire para suplir sus necesidades.
- Procesamiento: los animales ingieren y procesan alimentos para ser transformados en energía y en células orgánicas. En la empresa, la producción es equivalente a este ciclo. Se procesan materiales y se desecha la materia restante, existiendo una relación entre las entradas y salidas.
- Reacción al ambiente: así como los animales reaccionan a su entorno, adaptándose para sobrevivir; la empresa reacciona también, cambiando sus materiales, consumidores, empleados y recursos financieros. Se puede alterar el producto, el proceso y/o la estructura.
- Provisión de las partes: partes de un organismo vivo pueden ser suplidas con materiales, como la sangre abastece al cuerpo. Los participantes de la empresa pueden ser reemplazados, no son de sus funciones sino también por datos de compras, producción, ventas o contabilidad, y se recompensa en la forma de salarios y beneficios. El dinero es muchas veces considerado la sangre de la empresa.
- Regeneración de partes: las partes de un organismo pierden eficiencia, se enferman o mueren y deben ser regeneradas o relocalizadas para sobrevivir en el conjunto. Miembros de una empresa envejecen, se jubilan, se

enferman, se desligan o mueren. Las máquinas se vuelven obsoletas. Tanto hombres como máquinas deben ser mantenidos o relocalizados, de ahí la función de personal y de mantenimiento.

- Organización de las funciones: es la requiere un sistema de comunicaciones para el control y toma de decisiones. En el caso de los animales, que exigen cuidados en la adaptación. En la empresa, se necesita un sistema nervioso central, donde las funciones de producción, compras, comercialización, recompensas y mantenimiento deben ser coordinadas. En un ambiente de constante cambio, la previsión, el planeamiento, la investigación y el desarrollo son aspectos necesarios para que la administración pueda hacer ajustes.

Por estas razones, un organismo social se asemeja a un organismo individual en los siguientes rasgos esenciales:

- En el crecimiento.
- En el hecho de volverse más complejo a medida que crece.
- En el hecho de que haciéndose más complejo, sus partes exigen una creciente interdependencia.
- Porque su vida tiene inmensa extensión comparada con la vida de sus unidades componentes.
- Porque en ambos casos existe creciente integración acompañada por creciente heterogeneidad. (De Green, 1989, pág. 5)

2.3.2. Características de las organizaciones como sistemas abiertos.

Las organizaciones poseen todas las características de los sistemas abiertos.

Algunas características básicas de las organizaciones son:

1. Comportamiento probabilístico y no-determinístico de las organizaciones: la organización se afectada por el ambiente y dicho ambiente es potencialmente sin fronteras e incluye variables desconocidas e incontrolables. Las consecuencias de los sistemas sociales son probabilísticas y no-determinísticas. El comportamiento humano nunca es totalmente previsible, ya que las personas son complejas, respondiendo a diferentes variables. Por esto, la administración no puede esperar que

consumidores y proveedores, agencias reguladoras y otros tengan un comportamiento previsible. tomando las partes independientemente.

2. Las organizaciones como partes de una sociedad mayor y constituidas de partes menores: las organizaciones son vistas como sistemas dentro de sistemas. Dichos sistemas son complejos de elementos colocados en interacción, produciendo un todo que no puede ser comprendido tomando las partes independientemente. Talcott Parsons indicó sobre la visión global y la integración, destacando que desde el punto de vista de la organización, esta era parte de un sistema mayor, tomando como punto de partida el tratamiento de la organización como un sistema social, según los siguientes enfoques:

- La organización se debe enfocar como un sistema que se caracteriza por todas las propiedades esenciales a cualquier sistema social.
- La organización debe ser abordada como un sistema funcionalmente diferenciado de un sistema social mayor.
- La organización debe ser analizada como un tipo especial de sistema social, organizada en torno de la primacía de interés por la consecución de determinado tipo de metasistemática.
- Las características de la organización deben ser definidas por la especie de situación en que necesita operar, consistente en la relación entre ella y los otros subsistemas, componentes del sistema mayor del cual parte. Tal como si fuera una sociedad.

Ahora bien, según se dijo anteriormente, la organización al ser un sistema abierto, buscará alcanzar un estado de equilibrio (homeostasis), lo que genera una interdependencia de las partes del sistema. De esta manera, la interdependencia de las partes implica que un cambio en una de las partes del sistema, afectará a las demás; por lo que la organización puede alcanzar el estado firme (homeostasis) solo cuando cumplen dos requisitos: la unidireccional y el progreso. La unidireccional significa que a pesar de que haya cambios, los mismos resultados o condiciones establecidos son alcanzados. El progreso es consiste en alcanzar el fin deseado. El progreso puede ser mejorado cuando se alcanza la condición propuesta con menor esfuerzo, mayor precisión para un esfuerzo relativamente menor y bajo

condiciones de gran variabilidad. La unidireccional y el progreso solo pueden ser alcanzados con liderazgo y compromiso.

Por su parte, las fronteras o límites, consisten en la delimitación de lo que está dentro y fuera del sistema. Puede no consistir en una barrera física, sino en una línea cerrada alrededor de variables seleccionadas entre aquellas que tengan mayor intercambio (de energía, información) con el sistema. Las fronteras varían en cuanto al grado de permeabilidad, dicha permeabilidad definirá el grado de apertura del sistema en relación al ambiente.

La morfogénesis es la característica del sistema organizacional, por la cual el sistema adquiere la capacidad de modificar sus estructuras básicas.

2.3.3. Las organizaciones como clase de sistemas sociales.

Las organizaciones son una clase de sistemas sociales, los cuales a su vez son sistemas abiertos. Las organizaciones comparten con todos los sistemas abiertos propiedades como la entropía negativa, retroinformación, homeostasis, diferenciación y equifinalidad. Los sistemas abiertos tienden a la elaboración y a la diferenciación, debido a su propia dinámica.

Los sistemas sociales, consisten en actividades estandarizadas de una cantidad de individuos. Ellas son repetitivas, relativamente duraderas y ligadas en espacio y tiempo. La estabilidad o recurrencia de actividades existe en relación con la entrada de energía en el sistema, en relación con la transformación de energías dentro del sistema y en relación con el producto resultante o salida de energía. Mantener dicha actividad, requiere renovación constante de energía, es lo que se conoce como entropía negativa.

2.4. Concepto de eficacia organizacional.

La eficiencia se refiere a la cantidad de materia/energía que entra o se utiliza en el sistema y surge como producto y cuanto es absorbido por el sistema. La eficiencia se relaciona con la necesidad de supervivencia de la organización. La eficacia organizacional se relaciona con la extensión en que todas las formas de rendimiento para la organización, y busca incrementarse a través de soluciones técnicas y económicas.

2.5. La organización como un sistema de papeles o actividades.

El papel es el conjunto de actividades requeridas a un individuo que ocupa una determinada posición en una organización. La organización se constituye por papeles o conjunto de actividades esperadas de los individuos y por conjuntos de papeles o de grupos que se superponen. La organización es una estructura de papeles.

2.6. Los sistemas autorreferentes.

Cuando hablamos de sistemas autorreferentes, en realidad estamos asignando tal carácter a un sistema cerrado que se autoconstruye y modifica, sin necesidad de su entorno externo. Esto se denomina autopoiesis (Maturana & Varela, 2003, pág. 19), proceso denominado por Humberto Maturana y Francisco Varela, como aquel en que un ente vivo se autocompone y autoalimenta de manera continua, de modo tal que a discreción, puede modificarse.

2.7. Características básicas del análisis sistemático

Las principales características de la teoría moderna de la administración basada en el análisis sistemático son las siguientes:

- Punto de vista sistemático: la moderna teoría visualiza a la organización como un sistema constituido por cinco partes básicas: entrada, salida, proceso, retroalimentación y ambiente.
- Enfoque dinámico: el énfasis de la teoría moderna es sobre el proceso dinámico de interacción que ocurre dentro de la estructura de una organización.
- Multidimensional y multinivelado: se considera a la organización desde un punto de vista micro y macroscópico. Es micro cuando es considerada dentro de su ambiente (sociedad, comunidad, país); es macro cuando se analizan sus unidades internas.
- Multimotivacional: un acto puede ser motivado por muchos deseos o motivos. Las organizaciones existen porque sus participantes esperan satisfacer ciertos objetivos a través de ellas.

- Probabilística: la teoría moderna tiende a ser probabilística. Con expresiones como "en general", "puede ser", sus variables pueden ser explicadas en términos predictivos y no con certeza.
- Multidisciplinaria: busca conceptos y técnicas de muchos campos de estudio. La teoría moderna presenta una síntesis integradora de partes relevantes de todos los campos.
- Descriptiva: buscar describir las características de las organizaciones y de la administración. Se conforma con buscar y comprender los fenómenos organizacionales y dejar la escogencia de objetivos y métodos al individuo.
- Multivariable: tiende a asumir que un evento puede ser causado por numerosos factores interrelacionados e interdependientes. Los factores causales podrían ser generados por la retroalimentación.
- Adaptativa: un sistema es adaptativo. La organización debe adaptarse a . los cambios del ambiente para sobrevivir. Se genera como consecuencia una focalización en los resultados en lugar del énfasis sobre el proceso o las actividades de la organización.

2.8. Fundamentos de la administración del conocimiento.

(Administración del conocimiento)

Los fundamentos de la administración del conocimiento son: Desarrollar nuevo conocimiento; acceder a fuentes externas de conocimiento; utilizar el conocimiento que ha sido obtenido en la toma de decisiones; incorporar el conocimiento en el resultado final de del trabajo; mantener sistematización del conocimiento, en documentos, bases de datos y software; y, establecer procesos para poder medir y evaluar los resultados obtenidos.

2.9. El diseño adaptable y administración.

La estrategia y la planeación a largo plazo son indispensables para el diseño organizacional adaptable y están inextricablemente entrelazados con él (De Green, 1989, pág. 6). La planeación y el diseño no son sinónimos, sino partes inseparables de un conjunto más grande. El diseño organizacional adaptable incluye mucho más que la planeación; pero si una planeación estratégica y a largo plazo no hay forma de interrelacionar el desempeño organizacional y anticipar los cambios ambientales.

De hecho muchas organizaciones sofocan el pensamiento creativo e innovador, que es quizá aisladamente el recurso más importante de una organización. Algunas organizaciones están ahora solamente tratando de entender, el absorber, y de utilizar los conceptos que surgieron en la década de los sesenta y principios de los setenta. Estos conceptos quizá fueron aplicables y de ayuda en aquéllas épocas cualitativamente diferentes pero son demasiado simples y limitados para aplicarlos en los ambientes actuales y del mañana. Algunos de estos conceptos pueden ser familiares, por ejemplo, análisis estratégico de cartera, estrategia de negocios, la curva de la experiencia o "aprender haciendo" y varios tipos de matrices de crecimiento compartido (crecimiento del producto o unidad de estrategia de los negocios diagramado contra la participación del mercado).

Una organización adaptable tiene que ser flexible y elástica, abierta a las ideas y percepciones, que mantiene la vista sobre los cambios actuales y los posibles cambios ambientales del futuro, que aprenda de la experiencia y sea rápida en sus respuestas. Sin embargo, demasiada planeación organizacional rechaza los elementos necesarios para la vitalidad y la sobrevivencia.

Por ejemplo, las compañías que dependen demasiado de metodologías tan estandarizadas frecuentemente se han visto dañadas por los competidores que actúan de manera innovadora, no convencional e inesperada. Frecuentemente las personas no adecuadas son responsables de la planeación. El análisis de los datos, las estadísticas y las tendencias puede contribuir a la planeación, pero nunca son suficientes. Es mucho más importante una orientación holística y la destreza de los sistemas de síntesis. Hunsicker escribe:

El proceso de proponer una idea nueva, justificarla y defenderla contra las "oposiciones" del staff o de los altos administradores de la corporación, es tan intimidante que todos, menos los emprendedores más seguros de sí mismos, se inclinan a quedarse con enfoques nuevos imaginativos que son más fáciles de cuantificar y de defender. De hecho, cuanto más cuantitativamente orientado y complejo se vuelve un proceso de planeación, más duro resulta para la mayoría de los administradores tener enfoques

nuevos. Por su misma naturaleza, el sistema tiende a suprimir las nuevas ideas que quizá sólo sean al principio preguntas, sentimientos vagos o corazonadas.

Otras áreas de monitoreo y la percepción del estado organizacional requieren de enfoques y herramientas recién desarrollados o todavía en desarrollo. Las congruencias estructurales-funcionales se refieren al grado de acoplamiento entre los diferentes subsistemas y partes de la organización. Por ejemplo, un nivel de administración o de investigación y desarrollo puede haberse vuelto obsoleto tecnológicamente y no adaptarse a los propósitos de una organización de tecnología compleja. Por supuesto, la estructura y la función están muy interrelacionadas, pero para simplificar la discusión el término estructural se utilizará para significar funcional-estructural.

La estabilidad estructural es un concepto extremadamente importante con respecto a la viabilidad y a las sobrevivencias organizacionales. La búsqueda de discontinuidades, el desarrollo de modelos de la teoría de la catástrofe y las medidas basadas en ellos, así como en el examen de las oscilaciones dinámicas de los sistemas son medios clave para el monitoreo de la estabilidad estructural.

La flexibilidad estructural es un indicador de la variedad y la rapidez de la respuesta organizacional requerida. Una vez más, no hay ninguna medida sencilla que se pueda aplicar aquí, sino más bien un repertorio de medidas posibles que están al alcance de quienes solucionan los problemas organizacionales.

La elasticidad es un indicador de la habilidad de la organización para absorber los choques externos o para evitarlos. Los agregados de las catástrofes ofrecen otras perspectivas. El nivel de equilibrio en el que opera la organización puede ofrecer una medida de elasticidad.

Por otra parte, la variedad es un concepto clave en la adaptación. Pues la sobrevivencia de un sistema está íntimamente relacionada con la manera en que un sistema incorpora y maneja la variedad. "Poner todos los huevos en una canasta", ha sido reconocido, desde tiempo atrás, como riesgoso; los ejecutivos han identificado este hecho desde hace mucho tiempo, y por eso las corporaciones se diversifican en diferentes industrias, compañías, divisiones y productos. Sin

embargo, las corporaciones frecuentemente se estiran demasiado para reducir la variedad de la organización, por ejemplo, mediante la estandarización y las prácticas de contratación. Pero siempre debe prevalecer una congruencia o ajuste entre la variedad dentro de la organización y la variedad de los restos ambientales, las oportunidades y las amenazas. Una organización con una variedad escasa probablemente es mala para resolver los problemas.

Además, debemos tomar en consideración el factor del cambio, pues debemos ser conscientes de que todo cambia. Sin embargo, el conocimiento del cambio no es lo mismo que la medición y el control del mismo, ya que por ejemplo, puede no haber puntos de referencia para hacer comparaciones.

En lo que respecta a la participación de los empleados en la solución de problemas en la toma de decisiones, es inherente al concepto de la organización adaptable, no solamente porque es la forma humanista de hacer las cosas o porque las formas actuales dicen que es la administración apropiada, sino también porque ninguna organización tiene la capacidad y los recursos para resolver, desde los niveles altos la infinidad de problemas que tiene, ya que cuanto más se preocupe la alta dirección por asuntos rutinarios y locales, tendrá menor capacidad para cuestiones como la planeación estratégica y a largo plazo.

Además, cuanto menor sea el insumo de todos los niveles organizacionales para la planeación, el establecimiento de políticas y la toma de decisiones de alto nivel, tanto más probable será profundizar el actual debilitamiento, concomitante a los diseños inadecuados de sistemas de trabajo. Sin un control activo y un estímulo por parte de la dirección, la participación de los empleados puede erosionarse en el curso ordinario del cambio organizacional.

Las tendencias históricas ofrecen los indicadores de cambio, por ejemplo, crecimiento o decadencia del pasado al presente. Las tendencias pueden ser continuas o discretas. Las tendencias, dado el problema de datos multifacéticos discutido anteriormente, dan una primera impresión adecuada de los cambios tecnológicos, sociales, recursos humanos y de otros factores ambientales.

Por esta razón, la organización debe monitorear los efectos en el ambiente externo de su propio desempeño. Ésta es un área crítica ya que los indicadores incluyen

medidas tan directas y quizá tan discutibles como la penetración en el mercado, la porción de mercado, las ventas totales de bienes y servicios, la contaminación y sus efectos, el uso o destrucción de los recursos y medidas más sutiles como el cambio de las actitudes y opiniones hacia los negocios y el gobierno. Las organizaciones tienen que armonizar especialmente con los impactos acumulativos de largo alcance e irreversibles.

Así, la organización adaptable necesitará de una mejor comprensión del ambiente externo, comprensión que se deriva de información más compleja. Los ingredientes esenciales en un pronóstico son: la percepción y la medición del presente y del pasado; el reconocimiento y la formación de patrones; el juicio de los expertos; y los pronósticos del futuro con base en la comprensión de todos estos elementos; actividades que son consideradas extremadamente difíciles.

La medición de los cambios presentes y pasados ofrece una base para mirar el futuro, mientras se recuerde que el pasado, el presente y el futuro nunca serán exactamente iguales, y en la medida en que las mediciones incluyan fluctuaciones, las perturbaciones, los puntos críticos, las discontinuidades y los saltos o caídas catastróficas. Los indicadores únicos rara vez son de valor; de ahí la importancia de la formación de patrones. Se debe estar particularmente alerta con respecto a los fenómenos precursores, cuando se ven e interpretan los patrones de tendencias y acontecimientos pasados y presentes.

Las tendencias y los patrones pasados y presentes se extrapolan al futuro y los acontecimientos, que se cree se darán en un momento dado, están superpuestos para modificar o para ser modificados por las tendencias y los patrones. Estos últimos cambian dentro de un campo de fuerza, siendo amplificados o atenuados; fragmentados o reconfigurados, por lo que las extrapolaciones directas están condenadas a ser erróneas. Los acontecimientos pueden tener más de un efecto o impacto local o de un solo tipo. El pronóstico del futuro está todavía muy limitado por la falta de capacidad para incorporar factores de comportamiento y sociales y para reflejar la naturaleza de la evolución social en los pronósticos.

Además de estos métodos generales, hay pronósticos que pueden aplicarse a cualquiera de los ambientes externos específicos discutidos anteriormente. El pronóstico económico es con mucho el más comúnmente practicado, a pesar de sus limitaciones. El pronóstico tecnológico es probablemente el método más complejo. Los pronósticos ecológicos se están volviendo cada vez más comunes, no así con los pronósticos sociales, los cuales raros.

Se considera que el modelamiento y la simulación amplían mucho las capacidades humanas para resolver problemas en las organizaciones complejas. Aunque las computadoras no son necesarias para la solución de todos los problemas o para la totalidad de las etapas en la secuencia de solución de problemas, son esenciales para el diseño global de las grandes corporaciones adaptables en los ambientes turbulentos.

El diseño o selección del modelo es el primer paso para utilizar esta capacidad. Las organizaciones difieren en sus recursos para construir y apoyar los modelos; por lo tanto, se puede visualizar un espectro que va de la incapacidad interna de modelamiento, hasta una gran capacidad. Actualmente ninguna organización, ni siquiera los gobiernos nacionales, tienen una capacidad completa.

La determinación de configuraciones alternativas de organización ofrece un enfoque clave para la comprensión y el mantenimiento de la adaptabilidad y la maximización de las oportunidades de sobrevivencia. Debe enfatizarse que la necesidad de usar este enfoque no es ampliamente conocida.

Otro propósito importante para desarrollar un modelamiento complejo y una capacidad de simulación es la de evaluar las estrategias y las políticas, antes de entrar al ruedo del mundo real. Por ejemplo, podría simularse un ambiente de mercado que contenga uno o más productos y competidores y se probarían varias estrategias y contraestrategias de los diferentes competidores.

Este desarrollo de escenarios, no es únicamente una forma de combinar un número de insumos e interacciones para producir esquemas o patrones holísticos alternativos de una situación. También, es un medio importante para alentar a todas las partes involucradas a participar en la solución de los problemas. Por lo tanto, el

desarrollo de escenarios es un puente importante entre las capacidades sociales y tecnológicas para la solución de problemas y el aprendizaje de la organización.

Finalmente, una función importante para el modelamiento y la simulación, que no se usa ampliamente fuera de las organizaciones militares y espaciales, es la capacitación en sistemas. Las organizaciones gastan miles de millones de dólares en capacitación, pero gran parte de ella está fragmentada, mal dirigida y es cuestionable. La capacitación en sistemas puede ofrecer un marco de referencia integrador de gran valor para actividades que de otra manera estarían fragmentadas. Mediante la capacitación en sistemas los miembros de la organización pueden estar mejor preparados para manejar anticipadamente dificultades.

La planeación estratégica a largo plazo, especialmente la preparación para estas actividades, son temas importantes de preocupación para las organizaciones. Aunque casi cualquier persona puede desarrollar un plan, que este funcione es difícil. Así, estrategia y largo plazo no son, sinónimos, aunque los dos términos abarcan escalas similares o traslapadas, marcos temporales y niveles organizacionales. Por eso, los planes bien diseñados deben incluir estas características:

- Disponer de un marco de trabajo para una buena planeación táctica y a corto alcance y un buen diseño de política.
- Flexibilidad y posibilidades de modificación según lo requieran las futuras condiciones.
- Incorporación de suficiente variedad para ajustarse o ser congruente con el ambiente pertinente.
- Compromiso de todos los involucrados quienes tienen que implementar el plan o vivir con él.
- Utilización tan integral como sea posible de la información y del conocimiento de advertencias tempranas y anticipadas.

Por otro lado, la anticipación de la crisis, es en resumidas cuentas, el uso de la información y del conocimiento sobre la dinámica del mundo para evitar daños futuros a la organización. Se ha insistido en que el pasado, el presente y el futuro

jamás pueden ser idénticos y que la extrapolación de las tendencias pasadas y actuales y hasta de los patrones, puede arrojar una visión incorrecta del futuro. Se han acentuado más bien las leyes básicas y los procesos naturales que describen y explican fenómenos casuales como la discontinuidad, los saltos catastróficos, la autoorganización, y la reconfiguración de los campos. El uso de los efectos que presenta la masa de datos organizacionales y sociales, se ha agotado, a menos de que estos efectos puedan, por lo menos tentativamente, interrelacionarse con las causas.

Es imposible, por supuesto, ser capaz siempre de anticipar y manejar todas las crisis posibles. Algunas crisis y catástrofes (en el sentido literal del término) se originan de manera exógena al sistema mundial. Estas grandes perturbaciones pueden entonces desatar cambios configuracionales predecibles a partir de la teoría de campo (De Green, 1989). Sin embargo, la preocupación por la crisis no debe hacernos olvidar que uno está también preocupado con la anticipación de la oportunidad.

Existen tres factores involucrados, que pueden combinarse de diferentes maneras para producir diversos tipos de organizaciones adaptables y no adaptables:

1. Grado de valor anticipado en los insumos de información y conocimiento.
2. Grado de elasticidad de la estructura organizacional.
3. Grado de control alcanzado bajo circunstancias dadas.

Una organización altamente adaptable estructura sus insumos de información y de conocimiento de tal manera que éstos tengan un máximo valor anticipado, dadas las limitaciones. Un ejemplo de un insumo tan variado y rico sería el análisis de los sistemas probabilísticos de las dinámicas de tendencia-impacto utilizados por General Electric, enriquecido ampliamente por los modelos conceptuales y matemáticos basados en la teoría de campo y en las fuerzas emergentes que se presentaron anteriormente. La organización altamente adaptable ha creado en su estructura una gran elasticidad. Puede absorber grandes perturbaciones del ambiente sin fragmentarse. Finalmente, la organización altamente adaptable tiene

un repertorio de estrategias y tácticas de control. Intenta, impedir el desarrollo de las grandes crisis, protegerse de ellas, sostenerlas.

La organización mal adaptada, en el otro extremo, está atrapada constantemente "con los dedos en la puerta". Trata de aislarse a sí misma del ambiente, evitar todas las malas noticias y cualquier pensamiento de señales tempranas de advertencia. Intenta controlar las amenazas ambientales mediante la fuerza bruta.

Si se generaliza del individuo a la organización, el sistema adaptable conoce sus capacidades y limitaciones, construye un repertorio de destrezas, permanece flexible ante las posibilidades contingencias y aprende de la experiencia. En lo individual, la anticipación de lo conocido insuficientemente, lo incierto o lo desconocido produce ansiedad. Ante la ansiedad, muchos individuos desarrollan respuestas psicodinámicas -sustituyen símbolos por realidades, dirigen mal sus energías, se vuelven demasiado hostiles y agresivos, distorsionan la información y la comunicación, simplifican sus ambientes, adoptan comportamientos rituales y tratan de controlar todo. Los altos ejecutivos no son inmunes a la ansiedad, y esta puede ser parte del clima organizacional. Por lo tanto, muchas organizaciones hacen inmensos intentos por reducir la incertidumbre, y la variedad correspondiente, mediante la adopción de prácticas rituales, reglas, procedimientos y la estandarización y homogeneización de los sistemas de trabajo. En estas organizaciones los ambientes internos y externos están muy simplificados, de tal manera que todo puede ser contabilizado y controlado antes de que ocurra cualquier daño.

Por otro lado, ninguna organización o país posee recursos ilimitados. El mal uso de la regulación y del control es una forma de perder recursos. La asignación de recursos es otra de las principales funciones del mando y el control. Como la mayoría de las funciones en el diseño, la asignación de recursos es compleja. Algunos ejecutivos mal interpretan la naturaleza de los recursos, que son principalmente potenciales, más que cuestiones específicas observables y a menudo fijas. Además, algunas acciones administrativas contribuyen a la destrucción de los recursos de la propia organización. El dinero que se gasta quizá

nunca se recupere. Los recursos más importantes de la organización adaptable son los recursos humanos, que proporcionan la creatividad, la innovación, la flexibilidad, la fuerza de impulso y el uso apropiado de la tecnología de apoyo necesaria para la elasticidad, el aprendizaje y la sobrevivencia continuos. Sin embargo, la paralización de la potencialidad humana ha sido durante mucho tiempo inherente al diseño y a la operación de muchas organizaciones, llevando inexorablemente a las consecuencias destructivas de la falta de satisfacción en el trabajo y a la alineación.

La asignación de recursos nunca se hace sin cierto riesgo. En la organización adaptable el riesgo se reduce mediante la anticipación y se comparte mediante la variedad, la elasticidad, la flexibilidad y la autonomía. Los programas regulares de análisis de riesgo pueden ser apropiados para algunas situaciones actuales, pero aquí, como se vio anteriormente, los cambios económicos y demográficos han causado estragos a la seguridad social y a muchos planes privados de pensiones.

En la organización adaptable la evaluación del riesgo surgirá de la experiencia, basada en una capacidad fundamental de aprendizaje de la organización como un todo y de sus partes constituyentes, reforzada adecuadamente por el uso apropiado de los modelos cualitativos y cuantitativos.

Para concluir esta discusión, deben comentarse dos elementos adicionales: el mantenimiento de la participación y la actualización de las habilidades. Aunque estas funciones son conceptualmente directas, no son siempre conocidas ni realizadas. Todas las organizaciones poseen un rumbo natural como parte de su evolución general. La participación es indispensable para las organizaciones adaptables porque significa compromiso mutuo. Los sistemas personas-máquinas, así como los de personas, tienen que adquirir nuevas habilidades y recibir un entrenamiento en el uso de las mismas. A menos que la alta dirección se dedique, anime y apoye activamente las dos funciones, éstas pueden marchitarse en detrimento de la organización como un todo.

La propiedad del nivel más alto de la organización adaptable es la habilidad para cambiar intencionalmente la estructura, la función y el comportamiento de la organización, de acuerdo con la experiencia y con las demandas dinámicas actuales y anticipadas impuestas por el ambiente. Esto es, la propiedad de nivel más alto es

la habilidad para aprender. El aprendizaje complejo es en sí mismo una función de la estructura, que incluye, repentinamente, el grado en el cual se distribuye la habilidad de aprendizaje a lo largo de los distintos niveles y partes de la organización. Como en los otros sistemas que se discutieron, hay umbrales críticos bajo los cuales es posible poco aprendizaje y poca adaptación.

Una consideración posterior es que un nivel alto de habilidad de aprendizaje en una organización lleva a una habilidad de nivel alto en la solución de los problemas. Por supuesto que los dos términos no son sinónimos. Por ejemplo, una organización podría poseer teóricamente un nivel alto de habilidades de aprendizaje y ninguna memoria y, por tanto, un nivel bajo de adaptación debido a que las cosas tenían que ser aprendidas una y otra vez.

Por lo tanto, la organización adaptable efectivamente aprende y resuelve problemas. También hace otras cosas como tomar decisiones e implantar controles, pero las organizaciones mal adaptadas también las hacen. La decisión y el control en sus formas más precisas representan el nivel erróneo de análisis con el que se empieza el diseño de una organización. Este nivel de enfoque era popular en la década de los sesenta y la mayor parte de los setenta y todavía se sigue considerablemente, pero los problemas organizacionales no pueden estar sujetos a estos enfoques de subsistemas.

El diseño de la organización adaptable es básicamente modular, esto es, en cada nivel hay un número suficiente de unidades funcionales traslapadas, de manera que el mal funcionamiento o la pérdida de cualquiera de estas unidades no produce una crisis en la organización entera. Cada unidad es semiautónoma y esta imbuida por sus propias habilidades creativas y por su pensamiento, aprendizaje y solución de problemas flexibles. Por lo tanto, se mantiene la congruencia mediante la solución de problemas, la toma de decisiones y el control locales.

La definición y evaluación del desempeño es una de las áreas más emocionantes y más difíciles en el estudio de las organizaciones. Algunas de las razones son las siguientes:

- Dentro de la organización, hay dimensiones del desempeño tanto explícitas como implícitas.

- Las dimensiones del desempeño no están completamente bajo el control de la organización misma, sino que se ven afectadas por las percepciones y los deseos de todos los relacionados.
- El desempeño organizacional es multidimensional, aunque las organizaciones frecuentemente tratan de limitarlo a una dimensión.
- Las dimensiones de desempeño, como los fines y los objetivos, están típicamente en conflicto.
- El desempeño real tiene tanto efectos más o menos directos y deseados como no esperados y frecuentemente efectos laterales indeseables o externos.
- El desempeño del subsistema no se suma, necesariamente bien al desempeño total del sistema.
- La medición del desempeño incluye lo difícil y lo fácil como lo obvio y lo sutil
- El desempeño a lo largo de cualquier dimensión dada, como la acción final de la organización en cualquier repetición o ciclo, presupone una red de actividades antecedentes que incluyen el establecimiento correcto de fines, objetivos y criterios, así como la construcción y mantenimiento de la motivación para el desempeño. Si una o más actividades antecedentes críticas, la red o el campo organizacionales en conjunto son deficientes, como en el caso de muchas organizaciones hoy en día, difícilmente se puede esperar un desempeño efectivo.

Algunas de las dimensiones y medidas de desempeño familiares son éstas:

- La productividad en resultados por persona-hora por cada producto, por planta. Por razones diferentes, la productividad puede variar entre los trabajadores manuales y los empleados, entre los productos de tecnología baja y alta entre las plantas o compañías de una misma corporación. Aquí la productividad es una medida macroeconómica. Anteriormente se discutió la productividad en términos macroeconómicos.
- Las ventas, o neto total por cada producto, por planta.
- Las ganancias, o total por corporación.

- Las compras en cantidades específicas de materias primas, energía o abastos por un precio dado.
- Las adquisiciones o fusiones, por el precio de las empresas, por periodo.

Que estas dimensiones y medidas sean conocidas no significa que siempre pueden ser administradas exitosamente, sin sorpresas desagradables. De hecho, muchas de las crisis o fracasos, incluyen dimensiones y medidas de desempeño con las cuales la mayoría de los ejecutivos tienen considerable experiencia. Pero en estos casos el ambiente no se entendía, debido al conocimiento imperfecto del mismo, al ambiente relativamente estático o al cambio y a que se formularon juicios y políticas inadecuados.

Por otra parte, dentro del desempeño, recientemente se reconocen otras dimensiones que incluyen:

- La satisfacción en el trabajo. Éste es un ejemplo de una dimensión que no tiene una manera de medirse única o sencilla. Las causas y efectos mutuo son difíciles de desentrañar, pero los comportamientos del desempeño real de los trabajadores se pueden medir mediante: cuestionarios, encuestas y entrevistas para evaluar las actitudes, las opiniones y los sentimientos; los comportamientos evidentes como el ausentismo, los retardos, la rotación, las enfermedades (de las cuales casi todas tienen un componente psicosomático), las licencias médicas para ausentarse, etc.
- La calidad de la vida laboral. Aquí también hay un componente subjetivo y lazos de retroalimentación de una casualidad mutua que pueden ser difíciles de describir. La calidad de la vida laboral está relacionada con la satisfacción en el trabajo, pero las dos cosas no son lo mismo. Por ejemplo, la calidad de la vida laboral implica consideraciones mucho más amplias de participación, de posesión, de control, de autonomía, de estética, de seguridad y de salud, que la satisfacción en el trabajo. La calidad de la vida laboral es un atributo colectivo de una organización, pero la satisfacción en el trabajo puede ser una percepción individual. En algunos casos las personas están satisfechas con sus trabajos porque todavía no han aprendido a estar insatisfechas.

- La satisfacción de la clientela. Éste no es un concepto recóndito, pero se han integrado lentamente a la dimensión del desempeño para estimularlo activamente. Se puede medir tanto por las respuestas a cuestionarios como por otros comportamientos patentes, tales como las quejas, los artículos devueltos, o los bienes y servicios por los cuales los clientes se rehúsan "conscientemente" a pagar. Todavía hay pocas advertencias en las actitudes de algunas organizaciones. La mala opinión pública de las grandes organizaciones en general, junto con una competencia creciente, probablemente estimularán cambios en estas actitudes.
- Los impactos social y político. Esto significa dirigir intencionalmente la acción del desempeño hacia una meta individual, de grupo, organizacional o de la población, de manera tal que se pueda controlar o influenciar la meta. Tal acción ha sido, desde hace mucho tiempo, una parte importante del comportamiento corporativo. El impacto se puede medir, por ejemplo, por las decisiones clave que se toman fuera de la organización, los proyectos de ley que se apoyan o se presentan en la legislatura y los votos que se emiten en una elección.

Finalmente, debe mencionarse que un equipo flexible está empotrado en una estructura orgánica flexible. La mayoría de los diseños clásicos sociotécnicos se han enfocado a nivel operacional; éste se dirige al nivel administrativo más alto.

Rara vez es posible construir una gran organización de la nada. Por lo tanto, la utilización del diseño requerirá de un periodo de interpretación para el diseño de una organización adaptable y para los diseños organizacionales actuales. A su vez, esto requerirá de una cooperación mutua entre los ejecutivos, los planeadores, los diseñadores y (al principio) los consultores externos, para lograr así que el diseño que surja llene las necesidades de la organización.

Capítulo III.

La participación ciudadana.

3.1. Antecedentes de la participación ciudadana en México. 3.2. Relevancia de la participación ciudadana. 3.3. Esquemas de participación ciudadana en Michoacán. 3.4. El consejo de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos como observatorio ciudadano.

Capítulo III.

La participación ciudadana.

La participación ciudadana, es el derecho y la posibilidad que tienen las personas de manifestar sus interés y demandas de manera activa y responsable, a las autoridades municipales, estatales, y federales. La participación ciudadana tiene como finalidad influir en la formulación y toma de decisiones gubernamentales en los distintos niveles, contribuyendo de esta manera a mejorar la gestión pública y calidad de vida de la población. La participación puede ser social, comunitaria, política o ciudadana.

- La participación social es aquella en la cual los individuos pertenecen a asociaciones u organizaciones para defender los intereses de sus integrantes, pero el Estado no es el principal locutor, sino otras instituciones sociales (García del Castillo & García Ramírez, 2021, pág. 29).
- En la participación comunitaria, los individuos se organizan para hacer frente a las adversidades, o simplemente con el objetivo de lograr un mayor bienestar procurando el desarrollo de la comunidad. Cunill (1997) indica que este tipo de participación corresponde más a las acciones organizadas de autoayuda social.
- La participación política tiene que ver con el involucramiento de los ciudadanos en las organizaciones de representación social y en las instituciones del sistema político, como son los partidos políticos, el parlamento, las elecciones, los ayuntamientos, etc. Sin embargo, algunos autores como García Clark (2000), Somuano Ventura (2005) y Weiner (1971) también engloban en este tipo de participación a las manifestaciones, los paros de actividades y las huelgas.
- La participación ciudadana es aquella en la cual la sociedad posee una injerencia directa en el Estado; asimismo, tiene una visión más amplia de lo público. Esta participación está muy relacionada con el involucramiento de los ciudadanos en la administración pública. Los mecanismos de democracia directa (iniciativa de ley, referéndum, plebiscito y consultas ciudadanas), la revocación de mandato (*recall*) y la cooperación de los ciudadanos en la prestación de servicios o en la elaboración de políticas públicas, son formas de participación ciudadana.

Para lograr consolidarla es necesario:

- El respeto de las garantías individuales como: la libertad, la seguridad, la igualdad y la propiedad.
- Los canales institucionales y marcos jurídicos.
- La información, entendida como transparencia y rendición de cuentas.
- La confianza por parte de los ciudadanos hacia las instituciones democráticas.

Estos son los cuatro requisitos básicos necesarios para que la participación ciudadana se consolide en una democracia; si no existen estas condiciones la ciudadanía no se involucrará en los asuntos públicos; y si lo hace, la participación será muy escasa y de bajo nivel.

Existen varios mecanismos que le permiten a las personas participar a las personas participar en la vida democrática de manera individual o colectiva tanto en asuntos públicos como de gobierno, así como controlar a través de vigilancia ciudadana el trabajo de autoridades locales y nacionales, algunos mecanismos de participación ciudadana encontramos; el acceso a la información para que las personas puedan emitir opinión o tomar decisiones de forma consiente y responsable.

3.1. Antecedentes de la participación ciudadana en México.

En el caso de México, los primeros antecedentes de consultas a la ciudadanía sobre decisiones de gobierno se remontan al plebiscito realizado en marzo de 1824, que dio como resultado la incorporación de Chiapas a la federación, y la convocatoria del 14 de agosto de 1867, en la cual Benito Juárez propuso que el Poder Legislativo se depositara en dos cámaras, que el Ejecutivo contara con la facultad de veto suspensivo a las resoluciones del Legislativo. La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917 puede considerarse otro gran avance en materia de participación ciudadana, ya que en su artículo 5° estableció por primera vez el concepto de derechos políticos, esto es, hizo referencia por primera vez al derecho de los ciudadanos a votar y ser votados. De igual forma, el artículo 39 estableció que *“la soberanía nacional reside esencial y originariamente en el pueblo; que todo poder público dimana del pueblo y se instituye para beneficio de éste.”*

No obstante, en el artículo 41 se reguló que esta soberanía solo puede ejercerse por los Poderes de la Unión, lo cual limitó el poder de los ciudadanos. En materia de acceso a la información, esta Constitución también contempló en el artículo 6 que el derecho a la información será garantizado por el Estado, un gran avance respecto de la Constitución de 1857, en donde sólo se contemplaba la libertad de expresión. La Ley para Elecciones de Poderes Federales del 2 de julio de 1918 introdujo la *“no reelección, sufragio efectivo, elección directa y libertad de participación política con la universalidad del sufragio”* (Sánchez, 1985, pág. 83). No obstante, solo consideró como ciudadanos a los hombres mayores de 21 años si eran solteros, y de 18 años si eran casados, por lo que no se respetó cabalmente el concepto de universalidad. Pero, al igual que la anterior reforma, ésta también tuvo sus limitaciones: *“las mujeres sólo podían ejercer el voto en el nivel municipal, por una reforma previa del 115 constitucional, esto en 1947. En 1954 se reformó la Ley Electoral Federal, para introducir en toda forma el derecho de la mujer a votar y ser votada”* (Alanís, 2002, pág. 41).

Un factor importante para el impulso de la participación ciudadana fueron los movimientos sociales de los años sesenta. Por ejemplo, como consecuencia de los movimientos estudiantiles del año 1968 en diversas partes del mundo, se crearon organizaciones que *“convierten en fuerza política valores e intereses sobre asuntos concretos que se hallan en vías de transformación”* (Comisión de Participación Ciudadana, 1996). En nuestro país, hasta finales de los años sesenta, las únicas asociaciones existentes eran agrupaciones sindicales o de carácter sectorial (obreros, campesinos, empresarios, populares), reconocidas o fundadas por el Estado. A partir de entonces, se han desarrollado y reproducido organizaciones para la defensa de intereses grupales o particulares. De nuevo, un buen ejemplo es el surgimiento de las organizaciones de la sociedad civil. La importancia de estas organizaciones radica en que dan a conocer derechos con los que ya se contaba, pero que no necesariamente se observaban, además de impulsar otros movimientos, entre ellos, el de defensa de los derechos humanos.

Posteriormente, en 1977 se reconoció, a través de una reforma del artículo 6o constitucional, el derecho a la información de toda persona, y donde se

estableció que este derecho a obtener información, informar y ser informada, debe ser garantizado por el Estado (Navarro, 2004).

En el año de 1998, se aprobó la Ley de participación Ciudadana de la Ciudad de México, la cual, contempló figuras innovadoras como la iniciativa popular, antecedente de la iniciativa ciudadana. La Reforma Política Electoral Federal realizada en el año 2012, dio como resultado la Reforma a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, incorporando nuestro sistema político la figura de la iniciativa ciudadana.

Ahora bien, esta reforma político electoral, se plasmó en nuestra Carta Magna, otorgando el derecho de iniciar leyes o decretos a los ciudadanos, las cuales deben contar con un respaldo ciudadano de por lo menos el trece por ciento del padrón electoral nacional. Con esta reforma, se pretendía motivar la participación ciudadana y transformar a México en una democracia participativa, no dejando toda la tarea a los legisladores. De esta manera, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos incorporó esta disposición en los artículos 35 fracción VII, 71 fracción IV y 73 fracción XXIX-Q.

Para el año 2000, la idea de participación ciudadana ya se había establecido de en la mente de las personas como un horizonte simbólico para varios actores políticos y sociales, ya que se hablaba de su necesidad y de su conveniencia para la gobernabilidad, la legitimación, la eficacia y la eficiencia de la gestión pública. Por ello, durante el gobierno de Vicente Fox (2000- 2006) se despliega cierta experimentación participativa.

A finales del año 2003, se aprobó una nueva ley de desarrollo social que permitió a algunas organizaciones de la sociedad civil (OSC) ser vigilantes de la aplicación de la política social. También se impulsó la visibilización y la investigación sobre el sector civil desde el Instituto Nacional de Desarrollo Social. Asimismo, a principios de 2004 se aprobó la Ley Federal de Apoyo a las actividades realizadas por las OSC, la cual representó una herramienta de transparencia y de mayor institucionalización de su participación en las políticas públicas. Sin embargo, la innovación legal más importante fue la aprobación en 2003 de la Ley Federal de

Acceso a la Información Pública Gubernamental y la consiguiente creación del Instituto Nacional de Acceso a la Información Pública (IFAI).

Por otra parte, para 2008, 17 estados ya contaban con una ley de participación ciudadana. De estos 17 estados, todos contaban con la figura del plebiscito y del referéndum; 16 con la iniciativa popular; siete con la consulta ciudadana; cinco con la colaboración ciudadana; cuatro con la difusión pública; cinco con la audiencia pública; tres con recorridos del presidente municipal o jefe delegacional; uno con la asamblea ciudadana; dos con la revocación de mandato, y uno con la rendición de cuentas (González Reynoso & Maldonado Meza, 2008).

3.2. Relevancia de la participación ciudadana.

Actualmente se cuenta con variados canales institucionales y con un marco jurídico que regula la injerencia de los ciudadanos en las políticas gubernamentales. Esto se ha logrado gracias al interés de las autoridades por incluir la participación ciudadana en su gestión. Sin embargo, aunque ya está reglamentada, todavía permanece en un estado de aletargamiento, ya que si bien existe un creciente número de personas que participan activamente en los asuntos públicos, hay una cantidad mucho mayor que no está interesada o no participa.

Probablemente donde la participación corre con más suerte, es en la elaboración y evaluación de los programas sociales y de las políticas públicas; sin embargo, tampoco son muy exitosos porque muchos de ellos son abandonados o suspendidos por la administración siguiente, dejando inconclusa la obra. Por eso deberíamos empezar a considerar la posibilidad de reelegir a las autoridades locales que hagan bien su trabajo y así tener la continuidad en los programas sociales.

La importancia de los mecanismos de participación ciudadana radica en que a través de ellos el pueblo se involucra de manera directa y constante en el ejercicio del poder. La implementación de estos mecanismos debe ayudar a la democracia y a la sociedad a crear instituciones públicas que vigilen el actuar del gobierno y con ello combatir la corrupción.

3.3. Esquemas de participación ciudadana en Michoacán.

De conformidad con lo establecido en la ley de mecanismos de participación ciudadana del Estado de Michoacán de Ocampo, son seis formas en las que los ciudadanos podemos participar en la toma de decisiones:

1. La iniciativa ciudadana.
2. El referéndum.
3. El plebiscito.
4. La consulta ciudadana.
5. Los observatorios ciudadanos.
6. El presupuesto participativo.

La iniciativa ciudadana es definida por el artículo 18 de la ley, “como la forma de participación, por la cual, los ciudadanos michoacanos someten a consideración de los órganos del Estado, propuestas con el objeto de crear, reformar, adicionar, derogar o abrogar, leyes, decretos o reglamentos. La presentación obliga a la autoridad a estudiar, analizar y resolver para, en su caso, aprobar o desechar, según corresponda”.

Por otra parte, el artículo 21 de la ley de participación define al referéndum como “el mecanismo de participación, mediante el cual, los ciudadanos michoacanos expresan su aprobación o rechazo a leyes o decretos que expida el Congreso; a los decretos, reglamentos, órdenes, acuerdos y circulares de observancia general que contengan disposiciones sobre asuntos administrativos que expida el Gobernador; así como los bandos de gobierno o los reglamentos que emitan los ayuntamientos”. En lo que al plebiscito respecta, es definido en el artículo 29 de la citada ley, como el procedimiento mediante el cual los ciudadanos michoacanos expresan su aprobación o rechazo a un acto o decisión del Gobernador o de los ayuntamientos que se considere trascendental para la vida pública y el interés social.

La consulta ciudadana, “es un instrumento de participación mediante el cual los ciudadanos michoacanos pueden expresar su opinión sobre algún tema de interés público relacionado con el ejercicio de las atribuciones del Poder Ejecutivo y del Poder Legislativo del Estado, así como de los Ayuntamientos; cuando la participación total corresponda al menos al cuarenta por ciento de los votos emitidos

en el proceso electoral local inmediato anterior correspondiente a la demarcación territorial, el resultado será vinculatorio para las autoridades competentes”, según lo dispone el numeral 43 de la ley de participación.

Por otra parte, el artículo 50 define los observatorios ciudadanos como “órganos plurales y especializados, de participación, coordinación y representación ciudadana, que contribuyen al fortalecimiento de las acciones de los Órganos del Estado en busca del beneficio social. Tienen la finalidad de promover y canalizar la reflexión, el análisis y la construcción de propuestas en torno a los diferentes temas de la vida pública, haciendo posible una mayor corresponsabilidad entre el Estado y la ciudadanía, armonizando con ello los intereses individuales y colectivos”.

Finalmente, el presupuesto participativo se define como “el mecanismo, por el cual, los ciudadanos michoacanos deciden el destino en que deban aplicarse los recursos públicos considerando proyectos específicos, que versen sobre acciones y obras a realizar en las zonas en que se dividan los municipios, señalados en la Ley Orgánica Municipal del Estado de Michoacán de Ocampo”, según el artículo 63 de la ley de referencia.

3.4. El consejo de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos como observatorio ciudadano.

Según se vio en el apartado anterior, los observatorios ciudadanos son órganos plurales y especializados, cuya finalidad consiste en promover y canalizar la reflexión, el análisis y la construcción de propuestas en torno a los diferentes temas de la vida pública, para tratar de armonizar los intereses individuales y colectivos.

En ese sentido, el artículo 53 establece que podrá crearse un observatorio ciudadano por cada uno de los órganos del Estado, y que en estos casos, los observatorios serán acreditados por un máximo de 2 años. Ahora bien, estos observatorios ciudadanos tienen como principales objetivos:

1. La construcción de propuestas, análisis objetivos y especializados sobre acciones de los órganos del Estado, así como de las diversas problemáticas de la vida pública del Estado y de los Municipios;
2. La construcción de propuestas de agendas de desarrollo para el Estado y sus Municipios con visión de mediano y largo plazo; y,

3. Servir de apoyo especializado para la realización de otros mecanismos de participación ciudadana.

Ahora bien, según la descripción de los observatorios, así como los objetivos que buscan cumplir, consideramos que el Consejo de la (CEDH) constituye un observatorio de participación ciudadana en toda la extensión del término, ya que el artículo 29 de la Ley de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos de Michoacán de Ocampo establece que el consejo es un “órgano colegiado de opinión, consulta y colaboración de la Comisión, que representa a la ciudadanía en la estructura del organismo público de los Derechos Humanos en el Estado de Michoacán”; y se integra por:

1. La persona que ostente la presidencia de la (CEDH), quien a la vez presidirá el consejo;
2. Cuatro consejeros ciudadanos; electos por el Congreso del Estado de Michoacán de entre los participantes de una convocatoria pública; y,
3. Una Secretaria Técnica; cargo que ejercerá la persona Secretaria Ejecutiva de la misma Comisión.

De la comparación entre los objetivos de los observatorios ciudadanos y del consejo de la (CEDH), así como sus estructuras, atribuciones y conformación, podemos inferir que el consejo de la Comisión es un observatorio ciudadano en estricto sentido, ya que cuatro ciudadanos electos por el Congreso del Estado para un periodo de dos años -que coincide con los tiempos de designación para los observatorios ciudadanos- participan activamente en la toma de decisiones clave dentro la institución, como por ejemplo el ejercicio de sus atribuciones de conformidad con el artículo 34 de la ley de la (CEDH):

1. Aprobar el Reglamento y las normas de carácter interno relacionadas con la Comisión;
2. Establecer los lineamientos generales que en materia de Derechos Humanos habrá de seguir la Comisión
3. Opinar de las recomendaciones, que por su importancia sean puestas a su consideración;

4. Solicitar al Presidente de la Comisión información adicional sobre los asuntos que se encuentren en trámite o haya resuelto la Comisión;
5. Opinar y aprobar el proyecto de Presupuesto Anual de Egresos de la Comisión, para su presentación al Ejecutivo con copia al Congreso;
6. Conocer el informe del Presidente de la Comisión respecto al ejercicio presupuestal;
7. Conocer de la licencia temporal, sin goce de sueldo, del Presidente hasta por quince días;
8. Informar al Congreso de la ausencia definitiva del Presidente;
9. Conocer el contenido del proyecto de informe anual de la Comisión;
10. Conocer del informe trimestral del ejercicio presupuestal;
11. Solicitar al Presidente convoque a sesión extraordinaria, previa solicitud de al menos tres integrantes del Consejo;
12. Opinar cuando así lo requiera el caso, sobre la labor del personal de la Comisión;
13. Coadyuvar y fortalecer las relaciones de la Comisión con la ciudadanía y los organismos públicos, sociales o privados, en materia de Derechos Humanos;
14. Aprobar el nombramiento y remoción de los Visitadores Regionales por votación mayoritaria;
15. Sancionar al titular del Órgano Interno de Control por faltas administrativas no graves;
16. Recibir las declaraciones del titular del Órgano Interno de Control y remitirla al área correspondiente de conformidad con lo establecido en la Ley de Responsabilidades Administrativas para el Estado de Michoacán de Ocampo; y
17. Opinar acerca de la información que deba ser clasificada como reservada, confidencial y sensible, así como los relativos a su desclasificación y custodia en los términos de la Ley.

Conforme a la descripción de las atribuciones anteriores, concluimos que el Consejo de la Comisión representa un observatorio de participación ciudadana, ya que entre sus funciones principales se encuentran las de fiscalización de actividades y

presupuesto; la aprobación de reglamentación interna; y de consulta técnica. Con esto, queda patente la importancia y trascendencia del consejo de la (CED) dentro de las actividades de la institución, motivo por el cual la propuesta de este trabajo esta enfocada en proponer un marco de referencia para que los integrantes del consejo puedan optimizar las actividades de planeación y ejecución de acciones tendientes a mejorar el desempeño de la Comisión en todas sus actividades, partiendo de los principios de la organización inteligente.

Capítulo IV.

Propuesta para la mejora del trabajo del Consejo de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos en Michoacán.

4.1. Diagrama de flujo para planeación estratégica del Consejo de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos en Michoacán. 4.1.1. Esquema de planeación estratégica. 4.1.2. Documento de trabajo para la identificación de problemáticas en materia de derechos humanos conforme la planeación estratégica. 4.1.3. Documento de trabajo para la atención de problemáticas en materia de derechos humanos conforme la planeación estratégica. 4.1.4. Documento de trabajo para la presentación de proyectos para la atención de problemáticas en materia de derechos humanos conforme la planeación estratégica. 4.1.5. Documento de trabajo para la presentación de proyectos para la atención de problemáticas en materia de derechos humanos conforme la planeación estratégica. 4.1.6. Calendario de trabajo para la ejecución de proyectos para la atención de problemáticas en materia de derechos humanos conforme la planeación estratégica. 4.1.7. Documento de informe final en la ejecución de proyectos para la atención de problemáticas en materia de derechos humanos conforme la planeación estratégica. 4.1.8. Esquema de preguntas para planeación estratégica.

Capítulo IV.

Propuesta para la mejora del trabajo del Consejo de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos en Michoacán.

Actualmente, la Comisión Estatal de los Derechos Humanos presenta algunas insuficiencias en cuanto a su tarea sustantiva de proteger los derechos humanos de todas las personas en el Estado, debido a diversas carencias institucionales que han impedido que el servicio y atención que se brinda en ella, este a la altura de las necesidades apremiantes de la sociedad michoacana en materia de derechos humanos en toda su generalidad.

La (CEDH) Michoacán al ser un organismo público, cuenta con una estructura burocratizada en donde la toma de decisiones se da de forma vertical (arriba-abajo), lo que implica que la toma de decisiones y la implementación de cambios son procesos lentos que privan a la Comisión de adaptarse con efectividad a los cambios sociales que afectan el mundo en el que vivimos.

Debido a esta organización burocrática, mucho del trabajo y diseño estratégico recae en la figura de la presidencia, impidiendo la asimilación de elementos externos, ideas nuevas y retroalimentación para la mejora en la toma de decisiones relevantes de la institución. En ese orden de ideas, la participación del Consejo de la (CEDH) es fundamental para que el organismo mejore en la toma de sus decisiones gracias a la inclusión de la experiencia y habilidad de todos los consejeros.

Sin embargo, para que la participación de los consejeros sea efectiva y proactiva, deben contar con determinados conocimientos, herramientas y habilidades que les permitan enfocar sus experiencias y habilidades en torno a un objetivo común. Esto es así ya que entre los integrantes del consejo encontramos una gran diversidad de elementos, tales como la edad, la escolaridad, la experiencia, el conocimiento y las habilidades.

Conforme se vio a lo largo de todo este trabajo, es razonable reconocer que en muchas instancias, las estructuras organizacionales no contribuyen positivamente hacia el desempeño organizacional porque los gerentes son

incapaces, por capacitación o por intelecto, de diseñar una estructura que guíe el comportamiento de individuos y grupos a conseguir altos niveles de producción, eficiencia, satisfacción, calidad, flexibilidad y desarrollo. También es razonable reconocer que, en algunas instancias, las estructuras organizacionales reflejan y contribuyen hacia las metas personales de los gerentes a costa de las metas de la organización. Entonces, decir que las estructuras organizacionales contribuyen positivamente hacia la efectividad organizacional requiere hacer ciertas suposiciones respecto de las habilidades y motivaciones de quienes tienen el poder para diseñarlas.

Por tanto, a fin de que la actividad de las persona consejeras sea proactiva y contribuya de mayor forma a cumplir con los objetivos, misión y visión de la (CEDH), descentralizando parte del trabajo y la toma de decisiones de la presidencia, se propone un diagrama de flujo de procesos así como formatos de documentos de trabajo, como herramientas para lograr una planeación estratégica que se materialice en acciones que puedan ser ejecutados por el organismo conforme a sus atribuciones y condiciones materiales.

Diagrama de flujo para planeación estratégica del Consejo de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos en Michoacán, conforme las características de la organización inteligente

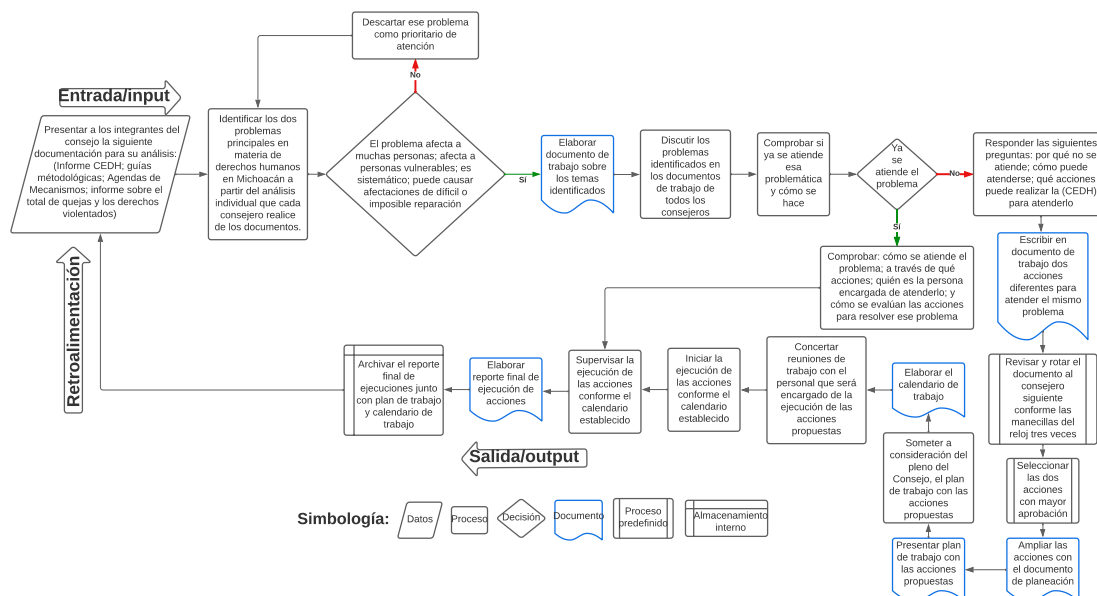


Imagen. 1. Elaboración propia.

4.1. Diagrama de flujo para planeación estratégica del Consejo de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos en Michoacán.

El diagrama presentado en la ilustración 1, representa la propuesta para este trabajo, sugiriendo un proceso para la identificación y solución de problemas competencia de la Comisión, a través de la planeación y ejecución anticipada de acciones para solucionar la problemática identificada. Para crear el diagrama, se han tomado en consideración todos los elementos importantes para aumentar el rendimiento del organismo -como disminuir el tiempo de procesamiento de las quejas; aumentar las mediaciones; mejorar la calidad del servicio brindado por el personal, etc. Según los conceptos de estructura, procesos internos, diseño de la organización y análisis del entorno, descritos en los tres capítulos anteriores; así como la metodología para administrar el conocimiento, y usarlo para el diseño de una organización adaptable con todas sus características.

A continuación, se describen todos los pasos del diagrama:

1. Entregar, el 5 de noviembre de cada año a las cuatro personas integrantes del Consejo de la (CEDH) -con excepción de la persona presidenta- los siguientes documentos para su análisis: Informe del número total de quejas

presentadas en la Comisión hasta esa fecha, en el que se incluya edad de la víctima, sexo, autoridad señalada, derecho violado y resolución de la (CEDH); todos los informes generales de visitas a centros penitenciarios, albergues para niñas, niños y adolescentes, albergues para personas adultas mayores, centros de adicciones, centros de salud y centros educativos; las trece agendas de derechos humanos del año en curso; y el informe general de presidencia. Todos los archivos deberán ser revisados por todas las personas consejeras, para que de ellos, puedan darse una idea general de las acciones realizadas por la (CEDH) y el estado actual que guarda el entorno respecto de las funciones o atribuciones de la Comisión. comentar

2. Identificar 2 problemas de derechos humanos que se consideren de atención prioritaria. A partir del análisis de los documentos, cada persona consejera deberá identificar las dos problemáticas que considere más relevantes y urgentes de atender por parte de la Comisión. Para considerar un problema como de atención prioritaria, la persona consejera deberá considerar y responder las siguientes preguntas: ¿El problema afecta a muchas personas?, ¿afecta a personas pertenecientes a grupos vulnerables?, ¿es sistemático?, ¿puede causar afectaciones de difícil o imposible reparación a personas víctimas de violaciones de derechos humanos? Si la respuesta es afirmativa en al menos una interrogante, debe considerarse que ese problema debe atenderse de forma inmediata. Conforme lo establece, no solo la misión y visión de la (CEDH) sino además toda su normativa interna así como los estándares fijados en los manuales de procedimientos para la realización de las actividades de todo el personal.
3. Elaborar el documento de trabajo sobre las 2 principales problemáticas en materia de derechos humanos según la revisión de la información presentada por la Comisión. Las personas consejeras deberán contestar el documento de trabajo número 1 conforme las especificaciones ahí contenidas tendientes a justificar y argumentar los problemas como prioritario.
4. Discutir los problemas identificados en los documentos de trabajo de todas las personas consejeras en una sesión del consejo dentro de los asuntos del

orden del día. De forma que de la discusión sobre los problemas identificados, deberán elegirse únicamente dos problemas de atención prioritaria de entre todo el consejo mediante votación directa, en caso de empate, la persona presidenta de la Comisión podrá votar para decidir la diferencia.

5. Comprobar si ya se atienden las problemáticas seleccionadas y cómo se hace. Una vez que se han seleccionado los dos principales problemas a tratar por parte de la Comisión, las personas integrantes del Consejo deberán corroborar si las problemáticas respondiendo las siguientes preguntas: cómo se atiende el problema; a través de qué acciones; quién es la persona encargada de atenderlo; y cómo se evalúan las acciones para resolver ese problema.
6. Si ya se atiende el problema, las personas consejeras deberán dar seguimiento a las acciones ejercidas para atenderlo, entrevistándose con los encargados de la ejecución de las acciones y revisando los documentos respectivos, a fin de verificar que las acciones se completen satisfactoriamente conforme la planeación establecida.
7. De no atenderse el problema, las personas consejeras deberán Responder las siguientes preguntas: por qué no se atiende; cómo puede atenderse; y qué acciones puede realizar la (CEDH) para atenderlo.
8. Plasmar las respuestas a las preguntas anteriores en el documento de trabajo especial para ello. Cada persona consejera deberá redactar su propio documento de trabajo, cumpliendo con todas las especificaciones contenidas, en el que deberán presentarse dos acciones por cada problema identificado, de forma que en total se propongan 8 acciones.
9. Rotar cada documento a la persona consejera siguiente, en sentido de las manecillas del reloj, durante una reunión de trabajo. Cada persona consejera deberá elegir una acción de entre las dos propuestas en cada documento conforme su análisis y la argumentación presentada; este proceso deberá repetirse tres veces, de manera que cada documento sea evaluado por todos los consejeros.

10. Seleccionar la acción propuesta con mayor aprobación entre las personas consejeras, utilizando los criterios del documento de trabajo.
11. Ampliar la descripción de las acciones propuestas con el documento de planeación. Una vez seleccionados los dos problemas principales que se atenderán, y realizada una propuesta de acción por cada problema, las personas consejeras deberán ampliar y completar la planeación de la ejecución de las acciones propuestas a través de un formato de trabajo especial para ello. Este proceso deberá realizarse a principios de mes de diciembre de cada año.
12. Presentar plan de trabajo con las acciones propuestas al pleno del Consejo, incluyendo al presidente.
13. Someter a consideración del pleno del Consejo de la Comisión, la aprobación del plan de trabajo elaborado por las personas integrantes del consejo.
14. Elaborar el calendario de trabajo conforme las especificaciones del documento predeterminado. A más tardar una semana antes del periodo vacacional del personal de la (CEDH) en el mes de diciembre.
15. Concertar reuniones de trabajo con el personal que será encargado de la ejecución de las acciones propuestas, a fin de explicar y comentar los pormenores de las actividades, con la suficiente anticipación para que el personal pueda realizar todas las actividades descritas en el plan de trabajo conforme la calendarización establecida.
16. Iniciar la ejecución de las acciones conforme el calendario establecido.
17. Supervisar la ejecución de las acciones conforme el calendario establecido
18. Elaborar reporte final de ejecución de acciones, conforme las especificaciones del documento creado para ello.
19. Archivar el reporte final de ejecuciones junto con plan de trabajo y el calendario de trabajo. Con el objetivo de que dichos documentos puedan ser consultados en la planeación del año siguiente, y puedan servir como referencia.

Como puede apreciarse, el diagrama de flujo para planeación estratégica del Consejo de la Comisión Estatal de los Derechos Humanos en Michoacán, conforme

las características de la organización inteligente, se inspira en los principios de la organización inteligente, como lo son: trabajo en equipo; delegación de responsabilidades; descentralización en la planeación y ejecución de acciones o proyectos; eficiencia; trabajo sobre proyectos y objetivos; valoración y adaptación a los cambios del entorno; administración y uso del conocimiento generado; y, la medición de indicadores de resultados para evaluar la eficacia de las acciones propuestas.

Lo anterior es así, ya que cada paso dentro del bosquejo corresponde a una característica o varias de la organización inteligente, como:

1. En la primera parte del proceso, las personas consejeras deben identificar el estado más actual de los derechos humanos en Michoacán, tomando en cuenta la misión y visión de la Comisión, que pueden traducirse en la protección de los derechos humanos a todas las personas en el Estado. Además, mediante este proceso, las personas que llevarán a cabo la planeación estratégica, reciben la información necesaria para analizar y comprender el ambiente en el que la organización desarrolla sus actividades, conociendo el *status quo* de los derechos humanos en Michoacán.
2. Identificar 2 problemas de derechos humanos que se consideren de atención prioritaria sirve para fijar los objetivos sobre los cuales trabajaran los proyectos; lo cual es clave para tener claridad en cuanto a las acciones que deberán desarrollarse para atender las situaciones identificadas mediante la determinación del medio ambiente.
3. Elaborar el documento de trabajo sobre las 2 principales problemáticas en materia de derechos humanos según la revisión de la información presentada por la Comisión, cumple la finalidad de plantear estrategias para cumplir con los objetivos planteados. Cabe destacar que todos los documentos de trabajo para realizar estas acciones, contemplan el análisis detallado de factores internos y externos de la Comisión para la planeación de estrategias, tales como el análisis del entorno, análisis FODA y análisis de contingencias.
4. Discutir los problemas identificados en los documentos de trabajo de todas las personas consejeras en una sesión del consejo dentro de los asuntos del

orden del día; así como comprobar si ya se atienden las problemáticas seleccionadas y cómo se hace, tienen el objetivo de lograr consenso entre las personas integrantes del consejo acerca de las problemas que deberán atenderse de forma prioritaria, pues si los problemas y objetivos no son claros, la planeación no será certera; además cerciorarse que las actividades y discusión de los problemas no sean infructuosas por ya estarse atendiendo el problema, evitando pérdidas de tiempo.

5. De no atenderse el problema, las personas consejeras deberán Responder las siguientes preguntas: por qué no se atiende; cómo puede atenderse; y qué acciones puede realizar la (CEDH) para atenderlo.
6. Plasmar acciones tendientes a solucionar los problemas identificados en un documento de trabajo especial para ello; rotar cada escrito a la persona consejera siguiente para su revisión; así como seleccionar la acción propuesta con mayor aprobación entre las personas consejeras, utilizando los criterios del documento de trabajo, garantiza la pertinencia y viabilidad de las propuestas mediante una revisión entre pares.
7. Por su parte, ampliar la descripción de las acciones propuestas con el documento de planeación especial, forma parte de las actividades principales para el establecimiento de programas institucionales abarcadores para atención de problemáticas.
8. Presentar plan de trabajo con las acciones propuestas al pleno del Consejo y someter a consideración del pleno del Consejo de la Comisión la aprobación del plan de trabajo elaborado, tienen la finalidad de legitimar y concretar la ejecución de las actividades planeadas, pues al ser discutidos los planes de trabajo al interior del consejo y con la presencia de la persona presidenta, puede discutirse todo lo relacionado a la acciones propuestas, el personal que estará involucrado y la asignación del presupuesto para realizar las acciones propuestas. Además, las acciones planeadas por el consejo deberán anexarse al programa anual de actividades de la (CEDH), pasando a formar parte de la planeación estratégica anual de la institución.

9. Elaborar un calendario de trabajo por cada acción propuesta y concertar reuniones de trabajo con el personal que será encargado de la ejecución de las acciones propuestas, a fin de explicar y comentar los pormenores de las actividades, sirven para identificar: la actividad; su descripción; quién será la persona responsable de su ejecución; quién será la persona encargada de la supervisión de la acción; cuándo es la fecha de límite para realizar cada actividad para completar la acción principal; cuándo es la fecha límite de entrega en caso de documentación; que documentos se crearán al final de cada acción; y las observaciones que se consideren pertinentes. Todo ello como preparación de un plan táctico para la ejecución del proyecto.
10. Tanto la ejecución de las acciones planeadas como su supervisión; así como la elaboración del reporte final de ejecución de acciones, son acciones que corresponden al proceso de ejecución del plan estratégico, en el cual se ejecutan todas las acciones planeadas para cumplir con los objetivos previstos.
11. Por último, archivar el reporte final de ejecuciones junto con plan de trabajo y el calendario de trabajo con el objetivo de que dichos documentos puedan ser consultados en la planeación del año siguiente, cumplen las funciones ofrecer una retroalimentación a las personas consejeras que elaboraron el plan de trabajo, pues les permite darse cuenta de retrasos en los tiempos de ejecución; fallos en las actividades; y escenarios adversos que impidieron el desarrollo adecuado de esas actividades. De forma tal que esta retroalimentación permita mejorar la ejecución de acciones en la planeación siguiente.

Cabe mencionar que los procesos del diagrama propuesto están basados en las características y procesos de la planeación estratégica de la organización inteligente, conforme lo muestra el esquema de planeación estratégica de la figura número 2.

4.1.1. Esquema de planeación estratégica.

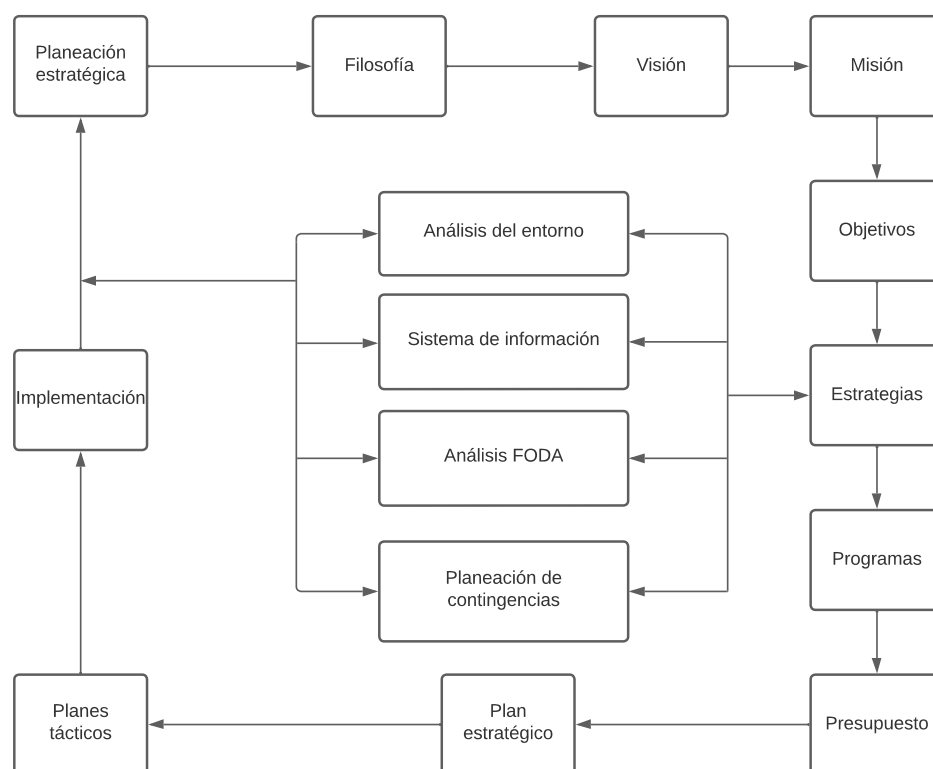


Ilustración 1. Esquema de planeación estratégica. Elaborado por Lourdes Münch Galindo, en el libro “Planeación estratégica: el rumbo hacia el éxito”.

4.1.2. Documento de trabajo para la identificación de problemáticas en materia de derechos humanos conforme la planeación estratégica.

Fecha			
Nombre			
Problema			
Derechos humanos violentados			
Víctimas		Número de víctimas	
Las víctimas son:	a) Niñas, niños o adolescentes. b) Mujeres. c) Indígenas o afromexicanos. d) Adultos mayores.		

	e) Personas de la diversidad sexual. f) Personas vulnerables económicamente. g) Ninguna de las anteriores. h) Otra (especificar).	
El problema o violación de derechos humanos ¿se ha repetido de manera constante o se presenta de forma generalizada en un sistema, institución o grupo de personas?	Sí	No
El problema o violación de derechos humanos ha causado o puede causar afectaciones de difícil o imposible reparación a las víctimas.	Sí	No
Cuáles son las posibles afectaciones de difícil o imposible reparación que se generaron o pueden generarse a las víctimas.		
Fuentes consultadas en las que tuvo conocimiento del problema o violación de derechos humanos.		

4.1.3. Documento de trabajo para la atención de problemáticas en materia de derechos humanos conforme la planeación estratégica.

Fecha:							
Nombre:							
Problema:							
Derechos humanos violentados:							
Línea de acción	Acción Específica	Población beneficiada	Índices de Medición	Responsable	Personal Involucrado	Recursos necesarios	Plazo

						(Humanos/ Financieros)	
Cultura. Defensa. Gobernanza Fortalecimiento institucional.							
Línea de acción	Acción Específica	Población beneficiada	Índices de Medición	Responsable	Personal Involucrado	Recursos necesarios (Humanos/ Financieros)	Plazo
Cultura. Defensa. Gobernanza Fortalecimiento institucional.							
CRONOGRAMA/DEADLINE (Periodo de tiempo contemplado para su cumplimiento)							
Acción específica	Actividad	Plazo					
		Ene-Feb	Mar-Abr	May-Jun	Jul-Ago	Sep-Oct	Nov- Dic
ÍNDICES DE MEDICIÓN (Acciones para atender problemáticas de derechos humanos)							
Línea de acción	Acción Específica	Índice de Medición aplicado	Producto	Resultado	Fuente de la información recabada		Plazo de aplicación
REVISIÓN ENTRE PARES							
Primera revisión							
Acción	¿Cuál considera la mejor acción propuesta?	¿Por qué considera que es la mejor acción propuesta?			Observaciones		
Acción 1							
Acción 2							
Segunda revisión							
Acción	¿Cuál considera la mejor acción propuesta?	¿Por qué considera que es la mejor acción propuesta?			Observaciones		
Acción 1							
Acción 2							
Tercera revisión							
Acción	¿Cuál considera la mejor acción propuesta?	¿Por qué considera que es la mejor acción propuesta?			Observaciones		

Acción 1			
Acción 2			

4.1.4. Documento de trabajo para la presentación de proyectos para la atención de problemáticas en materia de derechos humanos conforme la planeación estratégica.

FORMATO PARA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS EN DERECHOS HUMANOS.

COMISIÓN ESTATAL DE LOS DERECHOS HUMANOS EN MICHOACÁN

CONSEJO DE LA COMISIÓN ESTATAL DE LOS DERECHOS HUMANOS EN MICHOACÁN.

Proyecto/Denominación. (En este apartado deberá exponerse el nombre de la acción o proyecto).

Fundamentación. (En este apartado se fundamentará, justificará o explicará la acción o proyecto).

Objetivo. (Indicar la finalidad o finalidades perseguidas).

Destinatarios. (En este apartado deberá indicarse a quienes se dirige el la acción o el proyecto).

Personas que intervienen. (En este apartado deberá asentarse quienes intervienen y con qué cargo, en su caso, asentar el organigrama).

Requerimientos. (En este apartado deberá asentarse con claridad y precisión los requerimientos de infraestructura – espacios físicos-, recursos humanos –personal- y recursos materiales que se requieren para la realización).

Instituciones o personas que colaboran. (En este apartado se deberá indicar si existen instituciones, organizaciones o personas colaboradoras y deberá indicarse en qué consiste su participación).

Costos. (En este apartado se deberán incluirse los costos de la acción o el proyecto).

Personas encargadas.
(En este apartado se deberá indicar quiénes serán las personas encargadas de la ejecución de la acción o el proyecto).

Registros/Autorizaciones.
(En este apartado se asentará si existe alguna institución, organización o persona que deba otorgar registro o autorización, el tiempo que tardará y su costo).

Carpeta de evidencia.
(En este apartado se asentará lo que deberá entregarse al final del proyecto, fotografías, videos, listas, materiales, memoria o relatoría, facturas, registros, etcétera).

Planeación/Calendarización.					
(En este apartado se asentará el cronograma de actividades y una bitácora de actividades y contratiempos).					
Actividad	Tiempo	Semanas			
		1	2	3	4

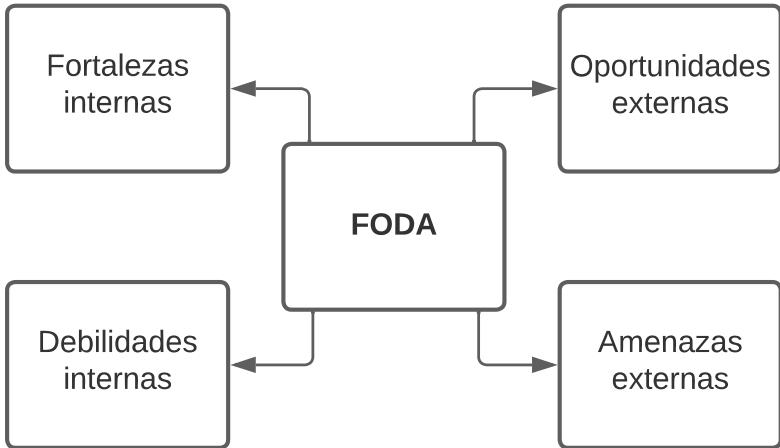
4.1.5. Calendario de trabajo para la ejecución de proyectos para la atención de problemáticas en materia de derechos humanos conforme la planeación estratégica.

Nº	Actividad (Descripción)	Responsable	Supervisor	Fecha de límite	Fecha de entrega	Entregables	Observaciones
1							
2							
3							
4							
5							

6							
7							
8							
9							
10							

4.1.6. Documento de informe final en la ejecución de proyectos para la atención de problemáticas en materia de derechos humanos conforme la planeación estratégica.

INFORME FINAL DE ACTIVIDADES EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS					
Denominación del proyecto o acción					
Fecha de inicio del proyecto o acción		Fecha de término del proyecto o acción			
Número de personas beneficiarias proyectadas		Número de personas beneficiadas		Número de actividades programadas para la ejecución del proyecto o acción	
Número de actividades realizadas para la ejecución del proyecto o acción		¿Todas las actividades se realizaron correctamente? Si No	Si la respuesta anterior es negativa, indicar cuál actividad no se realizó correctamente y por qué		
¿Todas las actividades se realizaron en las fechas y plazos señalados? Si No	Si la respuesta anterior es negativa, indicar cuál actividad no se realizó en el tiempo previsto y por qué			¿Se cumplió con el presupuesto establecido? Si No Si la respuesta es negativa indicar el sobrecosto	¿Por qué se sobrepasó el presupuesto?

Observaciones generales				
Aspectos que puedan mejorarse				
¿Cuál fue el principal obstáculo a la realización de las actividades?				
¿Se cumplieron todos los objetivos del proyecto?	Si	la respuesta anterior es negativa, indicar los objetivos que no se cumplieron y por qué?		
Si	No			
 <i>Esquema 3. Análisis FODA. Elaborado por Lourdes Münch Galindo, en el libro "Planeación estratégica: el rumbo hacia el éxito".</i>				
Fortalezas internas		Oportunidades externas		
Debilidades internas		Amenazas externas		

Conclusiones finales	
Firmas de los consejeros	

4.1.8. Esquema de preguntas para planeación estratégica.

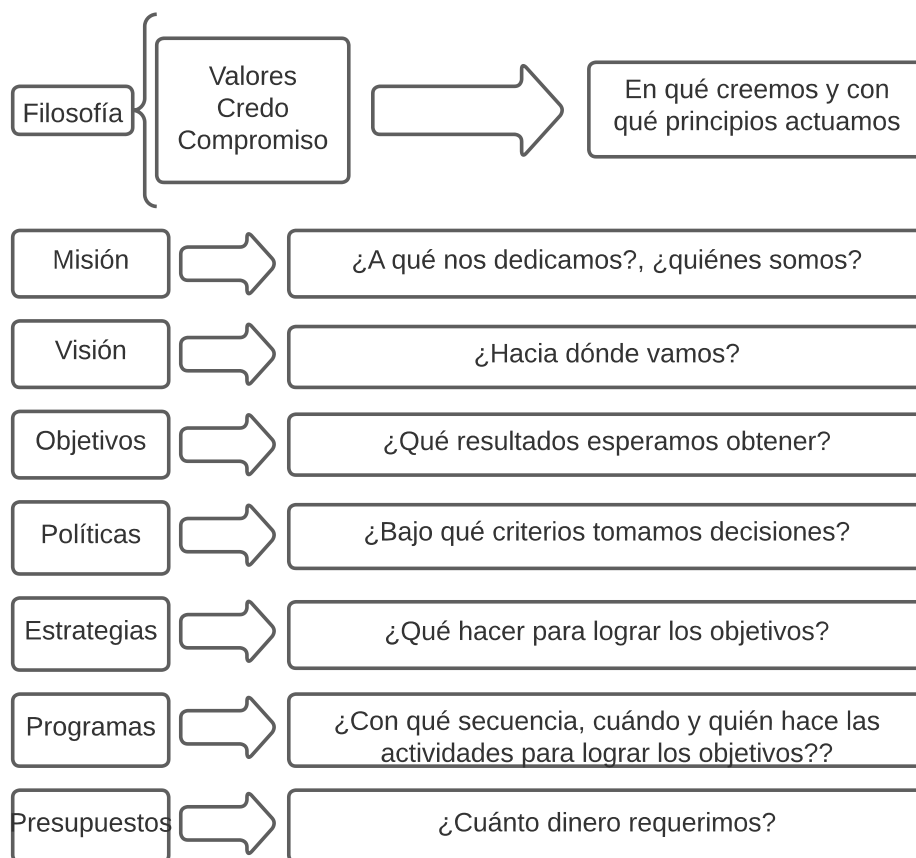


Ilustración 9. Esquema de preguntas para planeación estratégica. Elaborado por Lourdes Münch Galindo, en el libro "Planeación estratégica: el rumbo hacia el éxito".

Trabajos citados

- Campbell, D. (1988). Task Complexity: A review and analysis. *Academy of Management Review*, 40-52.
- Carrillo, P., & Kopelman, R. (1991). Organization Structure and Productivity. *Group and Organization Studies*, 44-59.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Comisión de Participación Ciudadana. (1996). *Memoria de la Consulta Nacional sobre Participación Ciudadana*. Ciudad de México: Cámara de Diputados, México.
- Cunill, G. N. (1997). *Repensando lo público a través de la sociedad. Nuevas formas de gestión pública y representación social*. Venezuela: CLAD.
- Miles, R., Snow, C., Malthus, J., & Miles, G. (1997). Organizing in the Knowledge Anticipating the Cellular Form. *Academy of Management Executive*, 7-20.
- Alanís, M. (2002). Antecedentes históricos de la representación política en México. En H. Concha, *Sistema representativo y democracia semidirecta. Memoria del VII Congreso Iberoamericano de Derecho Constitucional*. Ciudad de México: UNAM.
- Altaffer, A. (1990). First-Line Managers: Measuring Their Span of Control. *Nursing Management*, 36-40.
- Bartlett, C., & Ghosal, S. (1988). Organizing for Worldwide Effectiveness: The Transactional Solution. *California Management Review*, 54-74.
- Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The Management of innovation*. Londres: Tavistock.
- Davis, M., & Weckler, D. (1997). *A practical guide to organization desing*. Menlo Park: Crisp Publications.
- Davis, M., & Weckler, D. (1997). *A Practical Guide to Organización Desing*. Menlo Park California: Crisp Publications.
- De Laat, P. (1994). Matriz Management of Projects and Power Struggles: A Case Study of an R&D Laboratory. *Human relations*, 1089-1119.
- De Green, K. (1989). *La Organización Adaptable*. Ciudad de México: Trillas.

- Drea, J. (1997). Perceived Environmental Uncertainty: Planning Implications for Small Banks. *American Business Review*, 49-56.
- Dumville, J., & Torano, F. (1997). División of labor, efficient? Empirical evidence to support the argument. *Advance Management Journal*, 16-20.
- El-Najdawi, M., & Liberatore, M. (1997). Matrix Management Effectiveness: An update for research and engineering organizations. *Project Management Journal*, 25-31.
- Fayol, F. (1992). *General and Industrial Management*. Londres: Pitman.
- Friese, C., Fleurant, P., Hillman, S., & Ulmen, K. (1998). Nursing Council: Coordination within Decentralitation. *Nursing Management*.
- García Clark, R. R. (2000). La participación ciudadana dentro de la reforma del Estado: premisas e iniciativas. *El cotidiano*, 217-225.
- García del Castillo, R., & García Ramírez, A. M. (2021). La participación social y ciudadana en México en el contexto actual. *Gestión y estrategia*, 27-42.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (2003). *Las organizaciones*. Ciudad de México: Mc GrawHill.
- González Reynoso, F., & Maldonado Meza, L. (2008). *Leyes de Participación Ciudadana haciendo el señalamiento cuando este tema es tratado en las Constituciones Estatales*. Ciudad de México: FCSyP.
- Heiner, R. (1988). Imperfect Decisions in Organizations: Toward a Theory of Internal Structures. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 25-44.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Hetherington, R. (1991). The Effects of Formalization on Departments of a Multi-Hospital System. *Journal of Management Studies*, 103-141.
- Hitt, L., & Brynjolfsson, E. (1997). Information Technology and Internal Firm Organization. *Journal of Management Information Systems*, 81-101.
- Joyce, W., McGee, V., & Slocum, J. (1997). Designing Lateral Organizations: An Analysis of the Benefits, Costs, and Enablers of Nonhierarchical Organizational Forms. *Decision Sciences*, 1-25.

- Münch, L. (2006). *Planeación estratégica. El rumbo hacia el éxito*. Ciudad de México: Trillas.
- Martínez Aureoles, & Almeida Acosta, E. (2008). *Cómo organizar un trabajo de investigación. Guía para la elaboración de un proyecto de investigación*. Puebla: Universidad Iberoamericana de Puebla.
- Maturana, H., & Varela, F. (2003). De máquinas y Seres Vivos, Autopoiesis: La Organización de Lo Vivo. *Lumen Editorial Universitaria*, 37-93.
- Navarro, F. (2004). *Democratización y regulación del derecho de acceso a la información en México*. Ciudad de México: Fundación Universitaria de Derecho, Administración y Política, S.C.
- Nowlin, W. (1990). Restructuring in manufacturing: management, work, and relations. *Industrial Management*, 5-9.
- Oldhman, G., & Hackman, R. (1981). Relationship between Organizacional Structure and Employee Reactions: Comparing Alternative Framework. *Administrative Science Quarterly*, 66-83.
- Overholt, M. (1997). Flexible Organizations: Using Organization Desing as a Competitive Advantage. *Human Resource Planning*, 22-32.
- Presov, C., & Drazin, R. (1997). Equifinality: Functional equivalente in Organization Desing. *Academy of Management Review*, 403- 428.
- Sánchez, E. (1985). *Instituciones electorales: 1812-1918, la renovación política y el sistema electoral mexicano*. Ciudad de México: Porrúa.
- Sierra Guzmán, J. L., & al, e. (1991). *La Comisión Nacional de Derechos Humanos: Una visión no gubernamental*. Ciudad de México: Comisión Mexicana de Defensa y Promoción de los Derechos Humanos, A.C.
- Sommano Ventura, M. F. (2005). Más allá del voto: modos de participación política no electoral en México. *Foro Internacional*, 65-68.
- Ubo Setter, L., den Hertog, F., & Dankbar, B. (1997). From complex organizations with simple jobs to simple organizations with complex jobs. *Human Relations*, 497-534.
- Von Bertalanffy, L. (1976). Teoría General de Sistemas. *Voces*, 118-250.

- Weber, M. (1947). *The Theory of social and Organizational*. Nueva York: Oxford University Press.
- Weiner, M. (1971). Political Participation: Crisis of the Political Process. En L. Binder, & J. Coleman, *Crisis and Sequences in Political Development*. Princeton: Princeton University Press.
- Whitley, R. (1990). Eastern Asian Enterprise Structures and the Comparative Analysis of Forms of Business Organization. *Organization Studies*, 47-79.