

Organización y administración de servicios

Clase 5 -09/10/2021

3.4 Manual de procedimientos

Este manual también se conoce como manual de operación o de procesos. Se integra por los siguientes apartados:

I. Portada. Contiene en una sola cuartilla los datos que a continuación se detallan:

- Logotipo de la empresa.
- Nombre de la empresa.
- Título y extensión del manual
- Siglas de la unidad administrativa o consultor que elaboró el manual.
- Lugar y fecha de elaboración, publicación y/o actualización y aprobación.

Unidad III. Manuales

3.4 Manual de procedimientos

2. **Identificación**. Es la primera hoja del manual. En este documento se incorpora la siguiente información:

- Logotipo.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación y extensión (general o específico). Debe corresponder a una unidad y debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración y autorización. o Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- Clave. Esta es opcional, si se incluye, se anotan las siglas de la organización, en segundo las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y por último, el número de la forma. Entre las siglas y número debe colocarse un guión o diagonal.

3. **Índice o contenido**. Relación de capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

Unidad III. Manuales

3.4 Manual de procedimientos

4. **Prólogo, presentación y/o introducción.** Exposición sobre el contenido del documento, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de algún directivo de las áreas que se incluyen en el manual.
5. **Objetivos.** Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.
6. **Áreas de aplicación o alcance.** Esfera de acción que cubren los procedimientos.
7. **Responsables.** Unidades, áreas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.
8. **Políticas o normas de operación.** En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción.

Unidad III. Manuales

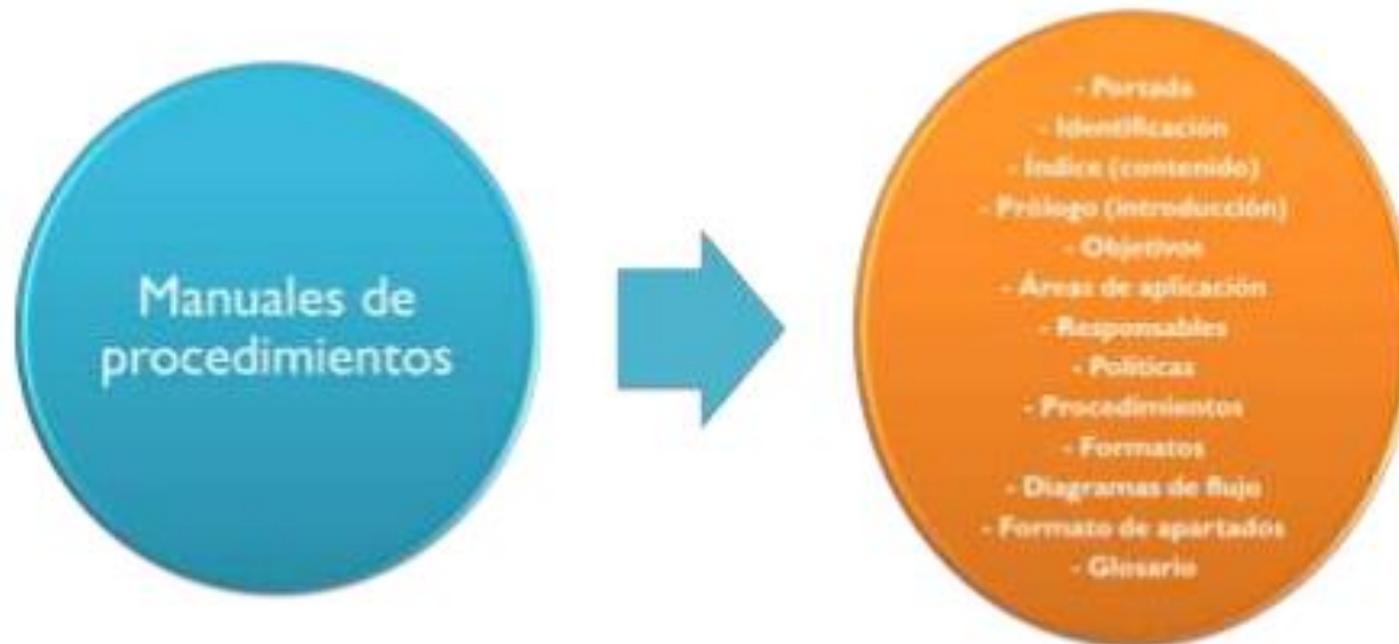
3.4 Manual de procedimientos

9. **Procedimientos**. Incluye la descripción del procedimiento y presentación por escrito de cada una de las actividades, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué y en cuánto tiempo se hacen, y los responsables. Cuando la descripción del procedimiento comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de un área, tiene que indicarse el puesto del responsable de cada operación.
10. **Formatos**. Son las formas impresas que se utilizan en un procedimiento y se anexan como apéndice. En la descripción de operaciones que impliquen el uso de formularios debe hacerse referencia específica a ellos, empleando indicadores que permitan asociarlos en forma concreta. También se adicionan instructivos para su llenado.
11. **Diagramas de flujo**. Son la representación gráfica de la secuencia en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales.

Unidad III. Manuales

3.4 Manual de procedimientos

- 12. Formato de los apartados.** Resulta conveniente que cada uno de los apartados que conforman al manual de procedimientos se diseñe en un mismo formato, con el objeto de presentar la información en forma homogénea.
- 13. Glosario.** Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado.



Unidad III. Manuales

3.5 Organigramas

El organigrama es el instrumento fundamental para el análisis, diseño y rediseño de la estructura de cualquier tipo de organización.

Concepto e importancia

El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional, de las áreas (órganos, puesto y plazas) de acuerdo con su jerarquía y las relaciones de autoridad y subordinación.

Las áreas que integran una estructura son:

- **Áreas u órganos**. Se refieren a una subdivisión de la organización; por ejemplo, las direcciones, la gerencia o los departamentos.
- **Puestos**. Considerados como una unidad de trabajo específica e impersonal, constituida.
- **Plazas**. Se refiere al número de personas que pueden ocupar un mismo puesto en igualdad de actividades y responsabilidad asignadas de manera permanente a un empleado en determinada adscripción. Ejemplos: una plaza de gerente, dos de secretaria, tres de técnico.

Unidad III. Manuales

3.5 Organigramas

Ventajas y limitaciones.

Ningún organigrama representa el detalle del funcionamiento de un organismo social; se requiere del apoyo de otras herramientas, como los manuales y la carta de distribución del trabajo para explicar exhaustivamente actividades y funciones. A continuación se presentan sus ventajas y limitaciones.

Ventajas	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none">• Proporcionan una imagen formal de la organización• Constituyen una fuente de consulta oficial.• Facilitan el análisis general de la estructura• Presentan los niveles jerárquicos, los órganos o unidades, los puestos y canales de comunicación formal y los niveles de autoridad	<ul style="list-style-type: none">• No detallan actividades.• No representan el flujo y cargas de trabajo.• No muestran las relaciones de comunicación informal.

Unidad III. Manuales

3.5 Organigramas

Diseño

Existen ciertos lineamientos para la elaboración de organigramas:

1. **Símbolos o figuras**. El diseño de un organigrama comprende la utilización de tres símbolos: rectángulos, líneas continuas, rectas y discontinuas.
2. **Colocación de las unidades**. Las áreas se acomodan, en el organigrama, de acuerdo con la forma de departamentalización:

Símbolo	Descripción	Recomendaciones
 Rectángulo	El rectángulo es la figura geométrica que se emplea para representar las áreas, los órganos y los puestos.	Únicamente usar esta figura rectangular, los rectángulos deben ser del mismo tamaño, independientemente del nivel jerárquico
 Línea continua	Las líneas rectas de trazo continuo representan los enlaces entre las unidades, sobre todo las relaciones de autoridad lineal y/o funcional	Las líneas deben ser de un mismo grosor. Las líneas se conectan por la parte central del rectángulo
 Línea discontinua	Las líneas de un trazo discontinuo representan las relaciones de coordinación, asesoría y apoyo.	Unen los órganos por su parte central y siempre dependerán de una línea de autoridad.

Unidad III. Manuales

3.5 Organigramas

a) Atendiendo estrictamente al nivel jerárquico, independientemente de la función que realice el área, estos niveles varios varían de acuerdo con la naturaleza, funciones, ámbito, contenido y presentación. A manera de ejemplo, se presentan los niveles jerárquicos en el siguiente cuadro:

Sector público		Sector privado	
<i>Nivel</i>	<i>Puesto</i>	<i>Nivel</i>	<i>Puesto</i>
Primero	Secretario	Primero	Asamblea de accionistas
Segundo	Subsecretario	Segundo	Consejo de administración
Tercero	Oficial Mayor	Tercero	Dirección general
Cuarto	Dirección General	Cuarto	Subdirección o gerencia gral.
Quinto	Dirección de área	Quinto	Dirección o gerencia divisional
Sexto	Subdirección de área	Sexto	Departamento
Séptimo	Departamento	Séptimo	Oficina o área operativa
Octavo	Oficina		
Noveno	Sección		
Décimo	Mesa		

Unidad III. Manuales

3.5 Organigramas

- b) Se recomienda dar inicio por los niveles operativos hacia arriba, con el objeto de centrar el primer nivel jerárquico.
- c) En el rectángulo se anotará el nombre del órgano.
- d) En los organigramas complementarios y analíticos conviene, además, anotar en el ángulo inferior derecho interno del rectángulo, el número de las plazas.

3. **Representación de las relaciones de autoridad o líneas de conexión.** Para mostrar los diferentes tipos de relaciones de autoridad que se presentan en una estructura de organización se emplean líneas; las cuales deben dibujarse en el gráfico de organización de diferente forma. Los tipos de relaciones de autoridad o conexión son:

- a) **Relación lineal.** Es aquella en que la trasmisión de la autoridad y responsabilidad se establecen a través de una sola línea e indica una relación de subordinación de las diversas unidades que aparecen en el gráfico de la organización.
- b) **Relación de asesoría.** Es aquella que existe entre áreas que brindan información técnica o conocimientos especializados a unidades de línea. Normalmente, las unidades asesoras o de apoyo cuentan con una autoridad técnica derivada de su preparación y/o experiencia, lo cual le permite resolver un asunto pero no para transmitirselas como órdenes.

Unidad III. Manuales

3.5 Organigramas

c) **Relación de coordinación**. Es aquella que tiene por objeto relacionar diferentes áreas de la organización, donde se destaca la interacción que debe existir en el desarrollo de las funciones que tienen encomendadas. Se representa por medio de líneas largas de trazo discontinuo.

d) **Relación con órganos desconcentrados, filiales o sucursales**. Los desconcentrados, filiales o sucursales se colocan en el último nivel del organigrama. Entre estos y el resto de la organización debe trazarse una línea de eje para establecer su distinción.

e) **Definición de jerarquías**. Deben incluirse solamente puestos con jerarquía, es decir no se presentan los puestos operativos, administrativos sin rango; por ejemplo, secretarías, técnicos, etc.

4. **Otros datos**. Todo organigrama debe contener ciertos datos adicionales para considerarlos instrumentos formales y oficiales de la organización, como son:

- a) Nombre de la empresa o institución y/o unidad administrativa de la cual se trate.
- b) Tipo de organigrama (general, funcional, etc.)
- c) Responsable de la elaboración (área administrativa, recursos humanos, entre otros.)
- d) Fecha de elaboración, actualización y de autorización.
- e) Firmas de los titulares del organismo social y del área que lo elaboró.

Unidad III. Manuales

3.5 Organigramas

5. **Vigencia**. Para conservar su validez técnica, los organigramas deben mantenerse actualizados. Es recomendable que se anote el nombre, la fecha de autorización.

3.6 Manual de calidad

Las organizaciones que requieren certificarse están obligadas a documentar los criterios de calidad con base en las normas ISO en manuales. Esta situación tiene la ventaja de que además de poder certificarse y competir a nivel internacional, es posible lograr un mayor orden y control de las actividades y responsabilidades, de tal forma que el manual de calidad contiene el funcionamiento del sistema de calidad. Es conveniente que todas las áreas y departamentos cuenten con este manual con la finalidad de cumplir con los criterios establecidos por la norma ISO.

Unidad III. Manuales

3.6 Manual de calidad

El contenido de un manual de calidad es:

- Portada.
- Índice.
- Bitácora de cambios realizados al manual de calidad.
- Catálogo de áreas autorizadas.
- Hoja de autorización.
- Misión y filosofía de la organización.
- Política de calidad.
- Funciones y procesos.

El responsable de la edición y revisión del manual de calidad es el director o gerente del área de aseguramiento de calidad. El manual de calidad está integrado a su vez por los manuales de organización, de políticas, de procedimientos y de procesos.

Unidad III. Manuales

3.6 Manual de calidad

El manual de políticas y procesos incluye:

- Portada.
- Índice.
- Hoja de actualización del área.
- Política de calidad.
- Objetivos.
- Bitácora de revisiones y modificaciones.
- Políticas.
- Procedimientos.
- Formatos.
- Anexos.

Unidad III. Manuales

3.6 Manual de calidad

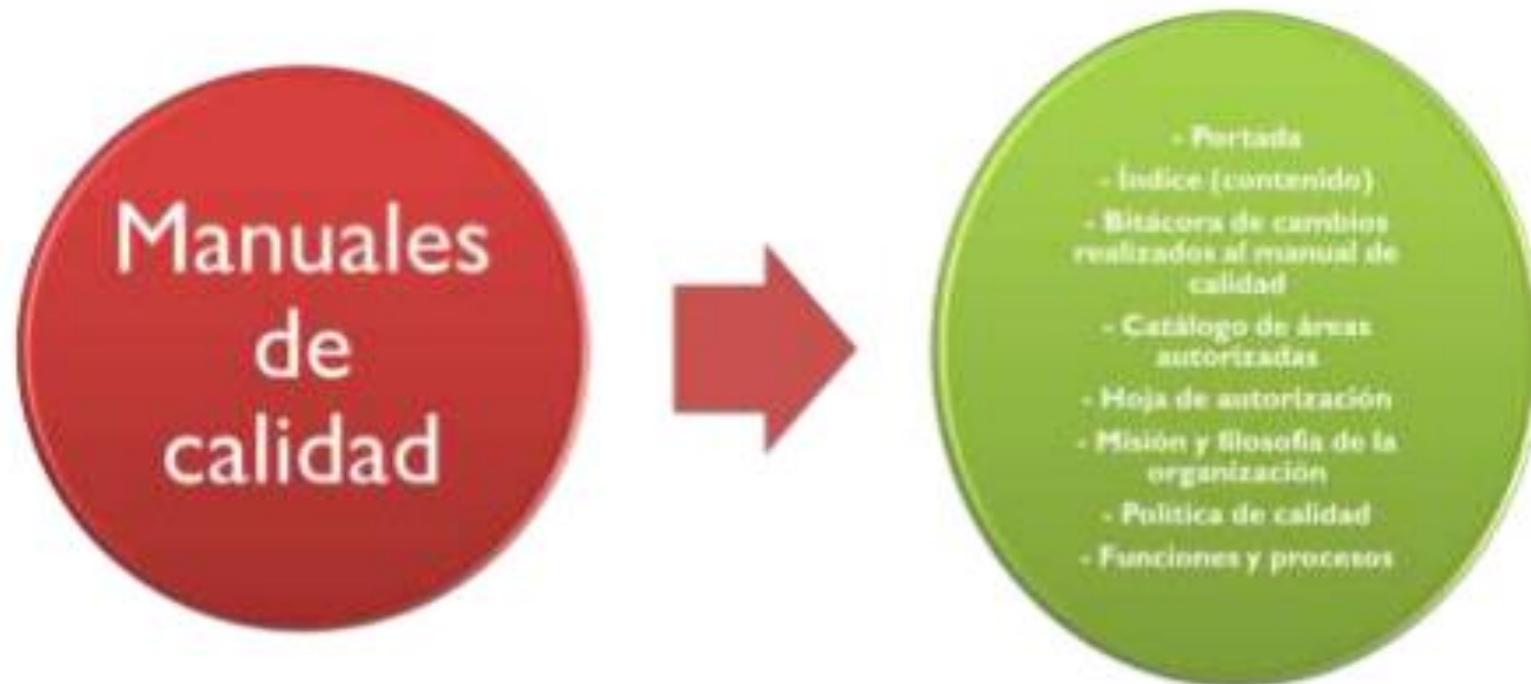
El contenido del manual de organización es:

- Portada.
- Índice.
- Catálogo de áreas autorizadas.
- Hoja de autorización.
- Introducción.
- Historia de la organización.
- Objetivos.
- Misión de la organización.
- Misión de las áreas.
- Filosofía y valores de la organización.
- Organigrama general.
- Política de calidad.
- Descripciones de puestos y anexos.

Unidad III. Manuales

3.6 Manual de calidad

La cantidad de procedimientos a incluir en cada manual es variable, de acuerdo con los recursos, productos, estrategias y tamaño de la organización, por lo que es conveniente utilizar la referencia de la norma ISO. Conviene incluir procedimientos o procesos para cada uno de los 20 apartados de la norma. No se trata solamente de incluir una gran cantidad de procesos o procedimientos, sino de asegurarse de que con su implantación se están desarrollando productos, procesos y servicios de calidad.



Unidad III. Manuales

3.6 Manual de calidad

Las características de una organización de clase mundial que cuenta con un manual de calidad son:

- ✓ Se administran a través de políticas y procesos.
- ✓ Trabajan con objetivos e indicadores.
- ✓ La calidad es una estrategia de negocio.
- ✓ Implantan planes y programas de mejora continua.
- ✓ Desarrollan a sus colaboradores a través de un programa de capacitación y educación continua.

Las ventajas del manual de calidad son:

- ✓ Certificación
- ✓ Normalización de procesos.
- ✓ Eliminación de desperdicios y costos de no calidad.
- ✓ Incremento de la posición competitiva en mercados internacionales.
- ✓ Se difunde y comparte la cultura organizacional y la política de calidad entre todos los miembros de la organización.
- ✓ Incremento de la calidad, eficiencia y eficacia de los procesos.

Unidad III. Manuales

3.7 Formatos

El diseño de los formatos o formas de una organización es de vital importancia debido a que a través de ellos se registra la información necesaria para la operación de la empresa. Por ello, el diseño de un formato debe observar los siguientes lineamientos:

- Tamaño de los espacios acordes con la información solicitada.
- Claridad en las instrucciones.
- Estandarización de todos los formatos de acuerdo con los procesos y procedimientos de la organización.
- Incluir sólo los datos e información necesaria.
- Evitar duplicidades y papeleo excesivo.
- Promover la administración sin papeles, es decir, incluirlas dentro del sistema informático.

Unidad III. Manuales

3.8 Distribución física de los espacios de trabajo

Para lograr una organización de alto desempeño no basta contar con estructuras de organización adecuadas, con sistemas y procedimientos de trabajo idóneos ni con aptitudes elevadas del personal; se requiere además integrar los elementos y espacios de trabajo para crear un ambiente favorable para el desempeño eficiente de las actividades.

Concepto

La distribución del espacio de trabajo se refiere a la disposición física de los puestos de trabajo, de sus componentes materiales y a la ubicación de las instalaciones para lograr una máxima eficiencia. La distribución del espacio de trabajo se refiere a la disposición física de los puestos de trabajo, de sus componentes materiales y a la ubicación de las instalaciones para lograr una máxima eficiencia.

Unidad III. Manuales

3.8 Distribución física de los espacios de trabajo

La distribución física de las áreas de trabajo tiene como finalidad:

- Contribuir al incremento de la eficiencia de las actividades que se realizan en la organización.
- Proporcionar a los directivos y a los empleados el espacio suficiente y adecuado para realizar su labor. Emitir a los clientes el acceso a las instalaciones y un trato adecuado y oportuno.
- Facilitar la circulación de personas, la realización, supervisión y flujo de procesos.

La distribución del espacio debe basarse en los factores que se indican en el siguiente cuadro:

Integración total	Mínima distancia recorrida	Circulación	Flexibilidad
Distribución que integra y coordina personas, equipos, máquinas y materiales en forma integral.	Distribución que permite que los objetos, documentos, formas, materiales y piezas circulen lo menos posible, reduciendo la distancia que tienen que transitar para realizar una actividad, contactar con otras personas o para utilizar equipos o servicios	Distribución de las áreas y las unidades en el mismo orden de secuencia	Distribución que permite que los ajustes y readaptaciones se realicen con un costo y molestias mínimos.

Unidad III. Manuales

3.8 Distribución física de los espacios de trabajo

Las guías para obtener una distribución eficaz son:

- Concentrar el personal en áreas de trabajo amplias con o sin divisiones interiores, con buena iluminación, ventilación, comunicación y adaptabilidad al cambio.
- Evitar áreas en que trabaje un número excesivo de personas.
- Cuando sea necesario separar algunas áreas usando separaciones móviles intercambiables que ocupan una superficie mínima.
- La ubicación de los escritorios debe permitir que la luz natural pase sobre el hombro izquierdo de la persona.
- El trabajo debe fluir siempre hacia adelante formando, en lo posible una línea recta, por lo que se deben evitar idas y vueltas, los cruces y el movimiento innecesario de papeles.
- Simplificar el trabajo.
- Optimizar tiempos.
- Es necesario proporcionar al personal y visitantes servicios de sanitarios, sitios de descanso o de espera, suficientes tomas de agua.
- Disponer de un área destinada para bodega o almacén de materiales, papelería, maquinaria y equipo.

Unidad III. Manuales

3.8 Distribución física de los espacios de trabajo



Unidad III. Manuales

3.8 Distribución física de los espacios de trabajo

Elementos a considerar en la distribución de espacios de trabajo.

Las áreas deben contar con oficinas privadas por razones de nivel jerárquico, manejo de información confidencial y/o características del trabajo; considerando que el personal especializado requiere: evitar distracciones visuales y sonoras, privacidad para sostener conversaciones confidenciales así como contar con una atmósfera tranquila y propicia para la concentración y creatividad que demanda el desarrollo de cierto tipo de trabajo. Para la distribución o redistribución del espacio, resulta aconsejable observar los siguientes pasos:

1. Ubicar el mayor espacio abierto para atención general y/o el servicio.
2. Proporcionar una extensión lateral con ventanas para cada oficina.
3. Agrupar en lo posible las oficinas privadas y darles a todos el mismo fondo.
4. Ubicar el área de supervisión en donde el responsable pueda comunicarse con su grupo de trabajo y exista una distancia mínima entre estas áreas.
5. Las puertas deben abrir hacia adentro de la habitación y no hacia los lugares de paso, hacia el centro de los locales o hacia las paredes.

Unidad III. Manuales

3.8 Distribución física de los espacios de trabajo

Distribución del espacio.

La distribución del espacio comprende varias acciones fundamentales:

- **Diagnóstico de la situación actual.** Con la finalidad de conocer las necesidades de espacio y distribución requerida para el desarrollo del trabajo. Por lo es conveniente considerar las funciones de la organización, la revisión de los procedimientos, la distribución actual, el mobiliario, equipo y la plantilla de personal.
- **Previsión de necesidades futuras.** Considerar los aspectos siguientes; organización, procedimientos, mobiliario y equipo, estimación de la superficie requerida, inventario del personal actual y necesidades futuras en cuanto a espacio y procesos.
- **Proyecto.** En esta etapa deben tomarse en cuenta; planeación y ubicación de las oficinas; la distribución y asignación de personal y equipo por área (oficina o taller) y transformar los esquemas propuestos de distribución y/o retribución en plano reales y exactos.

Unidad III. Manuales

3.8 Distribución física de los espacios de trabajo



Para presentar el proyecto de acomodo o reacomodo de las oficinas resulta necesario:

1. Reunir los instrumentos gráficos (planos, modelos, etc.) para la distribución.
2. Integrar los módulos dentro del área, tomando en cuenta los factores y guías básicas y procedimientos de trabajo para lograr una disposición satisfactoria.
3. Revisar el arreglo actual y proponer ajustes si fuera necesario.
4. Definir la distribución o disposición final. En esta fase se precisa el señalamiento de flujos de trabajo y de protección civil, es decir, la señalización, el nombre de las personas que se ubican en cada unidad, así como la identificación de mobiliario y equipo, el alambrado telefónico y eléctrico, entre otros.

Las 5's. Para lograr una óptima organización y distribución física de las oficinas es indispensable aplicar las cinco eses de la mejorar continua.

Unidad III. Manuales

3.8 Distribución física de los espacios de trabajo

Ambiente físico

El ambiente físico incide en la salud organizacional y consecuentemente en el clima organizacional y la productividad en el trabajo. Los factores para obtener un ambiente físico adecuado son:

- ***Iluminación.*** La existencia de variaciones en la productividad puede deberse en gran parte a la iluminación, por lo que es conveniente considerar el color de las áreas. Tomar en cuenta los efectos psicológicos que produce el color: los tonos violáceos o gris intenso se consideran deprimentes. El color rojo intenso se consideran deprimentes. El color rojo intenso produce irritabilidad y excitación. El verde y el azul claros son fríos, por lo que se recomienda usar en zonas calurosas. Los colores con tendencia al ocre claro, crema y beige producen sensación de calor, por lo que conviene emplearlos en locales orientados al norte en o zonas frías.
- ***Temperatura ambiente.*** Los márgenes recomendables de temperatura en la realización de actividades suelen establecerse entre 18 y 22 °C, también se debe tener en cuenta la renovación y oxigenación del aire, por lo menos tres veces al día a través de extractores o instalaciones de aire acondicionado.

Unidad III. Manuales

3.8 Distribución física de los espacios de trabajo



- **Ruido**. La calidad del trabajo también depende del control de ruido, especialmente cuando se trata de actividades que requieren concentración. El volumen del ruido se mide en decibeles, unidad que de modo aproximado corresponde a la mínima variación de intensidad perceptible por el oído humano. Un espacio se considera ruidoso cuando en él se alcanzan intensidades del orden de los 55-58 decibeles, cifra que en la práctica se rebasa ampliamente en muchas ocasiones, hasta llegar a 70 decibeles y aún más, cuando intervienen equipos y máquinas agrupadas en recintos de gran capacidad.

Las medidas que tienden a evitar la propagación del ruido son en primer lugar, las relativas a la construcción (tabique doble y cámara aislante para situar aparatos que producen vibraciones, como: compresores de aire acondicionado, imprenta, etc.) y ductores de ruido (separación en relación con el edificio principal para impedir la penetración de ruidos procedentes del exterior. En lugares de tráfico intenso suelen utilizarse vidrios dobles formados por láminas separadas por una cámara de aire y montados sobre juntas elásticas.

Unidad III. Manuales

3.8 Distribución física de los espacios de trabajo



- **Mobiliario**. Debido a la gran variedad de mobiliario de oficina existente en el mercado y a la renovación continua de modelos se sugiere utilizar diseños escalables, ergonómicos y estandarizados, que consideren los siguientes factores:
 - Disminución del número total de cajones o compartimentos, que frecuentemente quedan reducidos a un solo cajón y un archivero incorporado para suspensión vertical que carpetas con índices o indicadores visibles.
 - Manejo de conjuntos modulares, formados por elementos que adoptan posiciones múltiples y resultan especialmente útiles para determinados procesos y clases de trabajo.
 - Empleo de mobiliario formado por series de elementos desmontables, que permiten adecuar las condiciones del lugar de trabajo a las características de las actividades asignadas a cada puesto (superficie, equipo, volumen de documentación, etc.).
 - Utilización de separadores móviles adheridos a las mesas de trabajo a fin de proporcionar una cierta independencia al personal, además de facilitar la flexibilidad de la distribución.
 - Los asientos deben ser giratorios, de altura regulable y respaldo adecuado, a fin de facilitar los cambios de posición requeridos por la ejecución del trabajo.
 - El mobiliario y equipo de uso común o general debe ajustarse a la norma para facilitar su intercambio y empleo en todas las instancias de la organización.

Unidad III. Manuales

3.8 Distribución física de los espacios de trabajo

En la medida en que la distribución física y el ambiente de trabajo sean confortables existe una mayor posibilidad de incrementar la productividad.

Unidad 4. Reorganización y diseño organizacional

4.1 El cambio organizacional

El proceso de organización no es estático, el entorno actual caracterizado por grandes avances tecnológicos y la globalización de la economía ha originado una feroz competencia que provoca la necesidad de las organizaciones de adaptarse continuamente para sobrevivir y permanecer en el mercado, de tal forma que la única característica permanente del siglo XXI es el cambio. Las empresas que deseen trabajar con mayores probabilidades de éxito y garantizar su permanencia, deben considerar el rediseño organizacional, que si en otras épocas era una necesidad propia de la evolución y crecimiento natural de las organizaciones que se efectuaba con cierta periodicidad, en la actualidad resulta indispensable, ya que en ocasiones debe realizarse continuamente para ajustarse a las necesidades del entorno por lo que las organizaciones que no se adapten al cambio están destinadas a desaparecer.

Unidad 4. Reorganización y diseño organizacional

4.1 El cambio organizacional

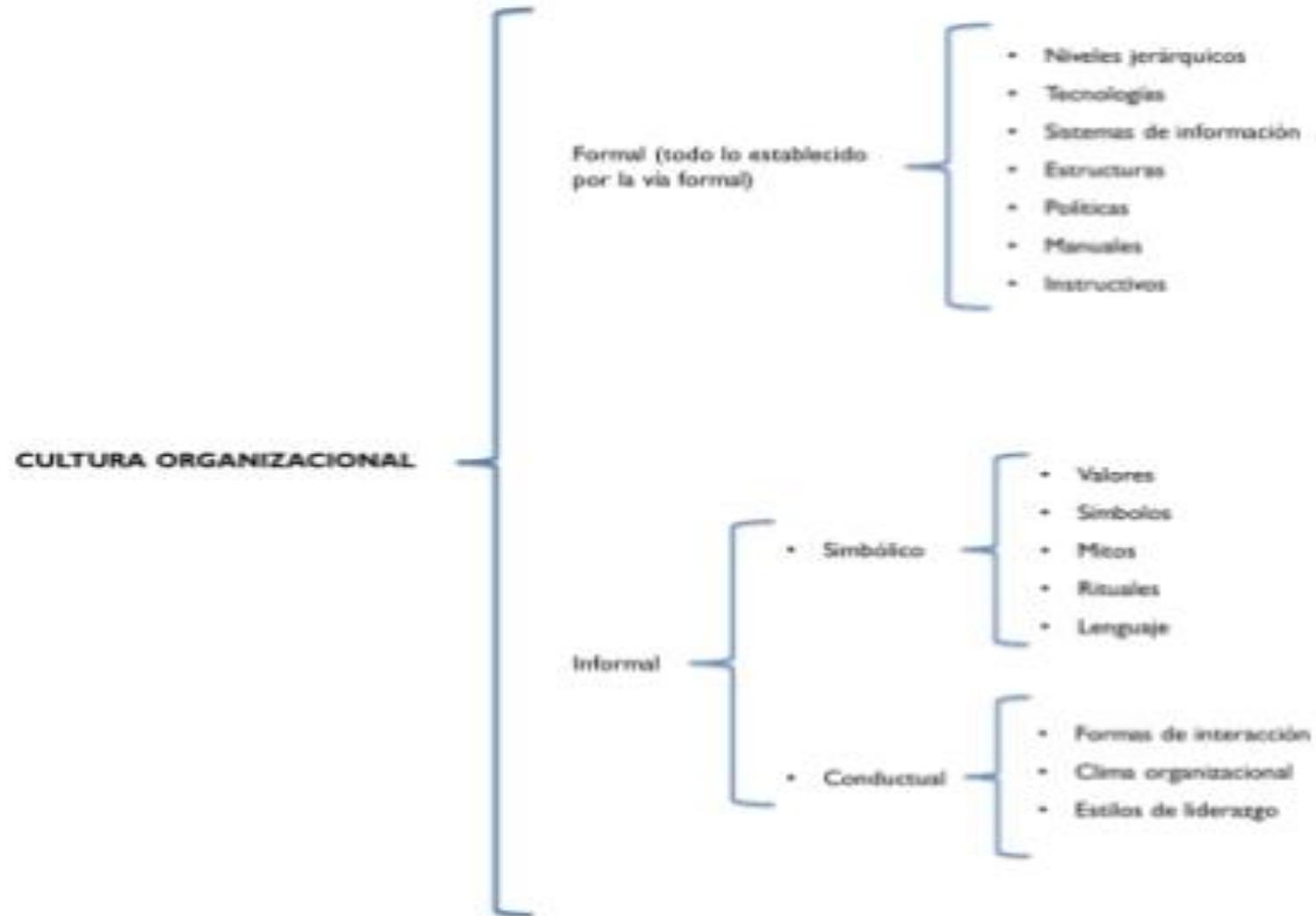
Íntimamente relacionado con el diseño organizacional están los estilos y enfoques de gestión que son múltiples y variados. El cambio en las organizaciones comprende no sólo las estructuras sino de la cultura organizacional.

4.2 Cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de valores, símbolos, creencias y tradiciones, así como normas, procesos, estructuras y sistemas que existen en una organización. Es la forma de vivir de una organización. Por tanto, cuando se diseña una organización habrá que considerar los dos subsistemas que conforman la cultura organizacional: el sistema formal integrado por las estructuras, políticas, sistemas y proceso y el informal que comprende los valores, creencias, símbolos y tradiciones.

Unidad 4. Reorganización y diseño organizacional

4.2 Cultura organizacional



Unidad 4. Reorganización y diseño organizacional

4.2 Cultura organizacional



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

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

Unidad 4. Reorganización y diseño organizacional

4.2 Cultura organizacional

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

1. **Tradicional**. En la que los analistas ya sean internos o externos proponen el nuevo diseño y lo implantan sin obtener opinión de los miembros de la organización.
2. **De procesos**. Que consiste en involucrar al personal en el rediseño con la asesoría de consultores externos.

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