



Antología III

Materia: Teoría de la Organización

Maestría:

Psicopedagogía.

Tercer Cuatrimestre

Mayo – Agosto

Marco Estratégico de Referencia

Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1978 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes

que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra universidad inició sus actividades el 19 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a las instalaciones de carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

Misión

Satisfacer la necesidad de educación que promueva el espíritu emprendedor, basados en Altos Estándares de calidad Académica, que propicie el desarrollo de estudiantes, profesores, colaboradores y la sociedad.

Visión

Ser la mejor Universidad en cada región de influencia, generando crecimiento sostenible y ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

Eslogan

“Mi Universidad”

ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

Teoría de la Organización

Objetivo de la materia:

Atraer la atención y propiciar la reflexión de los participantes hacia el análisis, estudio y discusión general de la organización, sus problemas de intercambio con el medio y en el logro de metas, así como los relativos al control y autorregulación para adquirir habilidades y generar actitudes positivas ante los procesos organizacionales.

Índice

Unidad III

Componentes del sistema organizacional

3.1 Componentes de la organización	7
3.2 Recursos materiales y humanos en las organizaciones	12
3.3 Formas básicas de articular tareas.....	13
3.4 Un ejemplo de desarrollo empresarial	17
3.5 Departamentalización.....	19
3.6 Delegación.....	20
3.7 Descentralización.....	22
3.8 Los ambientes de trabajo: las relaciones interpersonales.....	23
3.9 El conflicto en las organizaciones	26

Unidad III

Componentes del sistema organizacional

3.1 Componentes de la organización

En esta Unidad seguiremos la línea conceptual que nos propone Jorge Volpentesta, en su obra Estudio de Sistemas de Información, que le recomendamos especialmente como bibliografía de consulta.

Por oposición a los sistemas mecánicos donde existe una relación directa de causa y efecto entre las condiciones de un estado inicial y un estado final, en las organizaciones se pueden lograr los objetivos comunes de más de una manera, el administrador puede utilizar toda una gama de elementos o componentes de las más variadas formas a fin de obtener los resultados esperados.

Ya hemos presentado una definición de las organizaciones como sistemas socio técnicos abiertos intercambian información, materiales y energía con su medio ambiente.

Desde esta concepción, se considera a la organización constituida por cuatro componentes interrelacionados:

- ✓ Tareas
- ✓ Personal
- ✓ Tecnología

✓ Estructura

Algunos teóricos incluyen un quinto componente: la cultura organizacional ya que es un modelo de supuestos básicos que establece un conjunto de reglas formales e informales, que determinan los modelos mentales, los comportamientos y lo que las personas asumen como verdades.

La **cultura** esta compuesta por las creencias, los valores y los supuestos que prevalecen en la organización. Conocer e interpretar la cultura de la organización es importante ya que afecta tanto a la puesta en marcha de estrategias como a la productividad.

Al diseñar el sistema organizacional según sea el criterio del diseñador, se suele hacer hincapié en alguno de los componentes en desmedro de los otros. Por eso preferimos el enfoque “socio técnico” donde se tiene en cuenta todos los componentes, constituyéndose cada uno de ellos en subsistemas.

A continuación, explicaremos la relación entre cada uno de los componentes que conforman la organización y el subsistema respectivo.

- ✓ El **componente “tareas”** remite al Subsistema Administrativo: cubre a toda la organización. Es el encargado de las relaciones con el medio ambiente, de promover la fijación de objetivos y de adecuar los recursos para la obtención de esos objetivos.

En el caso de nuestro emprendimiento de gastronomía el subsistema administrativo encara, precisamente, definir el tipo de servicio a ofrecer y conseguir y distribuir los recursos para realizarlo.

- ✓ El **componente “personal”** es el Subsistema Sicosocial: conformado por las personas y los grupos que ellas constituyen. Aquí se consideran aspectos tales como las necesidades, valores, motivación los que, junto con otros elementos (actitudes, expectativas, sentimientos, aspiraciones) crean el clima organizacional, que es el

ambiente en el cual se desarrollan las tareas. En nuestro ejemplo se referirá a que el grupo de personas que conforma el emprendimiento esté constituido por profesionales de la gastronomía, con ganas de trabajar, con habilidad para trabajar en equipo, entre otras cuestiones.

- ✓ **La tecnología da lugar al Subsistema Técnico:** se refiere al conocimiento técnico, al equipamiento y a la estructura necesaria para realizar las tareas como son por ejemplo las técnicas, los equipos y las instalaciones. En el emprendimiento que hemos propuesto este subsistema estaría constituido por los conocimientos adquiridos en el curso de gastronomía, la cocina, el local, las mesas y sillas, la vajilla, la mantelería y similares.
- ✓ **El componente estructura refiere al Subsistema Estructura:** remite a la manera en que se dividen las tareas y cómo se coordinan. Es decir, cómo se diferencian y luego cómo se integran. Responde a las preguntas ¿cuáles son las tareas que hay que hacer en un evento? ¿Quiénes tendrán a su cargo cada una de ellas?



- ✓ **El componente “cultural”** origina el Subsistema de Objetivos y Valores: representa la cultura organizacional; muchos de los objetivos y valores la toma de su entorno sociocultural.

La **cultura organizacional** es la personalidad de la organización. El concepto de cultura organizativa puede ser definido como un “modelo de supuestos básicos que un grupo aprende, ya que le ayuda a resolver los problemas de adaptación externos y de integración interna”.

Cuando hablamos de supuestos básicos nos estamos refiriendo al conjunto de reglas que determinan los modelos mentales, los comportamientos y las acciones de una organización. Estos supuestos son valorados porque han sido útiles para la organización, y las personas los asumen como verdades dentro de la misma.

La cultura organizacional esta integrada por dos conjuntos de elementos: los visibles y los menos visibles. Nos centraremos en aquellos indicadores y manifestaciones de la cultura que son observables. En primer lugar, tenemos los ritos, rituales y ceremonias que son manifestaciones sociales de los valores que predominan en la organización, luego podemos mencionar, como señala Cardozo los símbolos y metáforas, que son maneras rápidas de identificar, reconocer a la organización y sus productos.

Otro elemento integrador de la cultura es el lenguaje que es la propia lengua o jerga que se emplea en la organización, y que a veces actúa como barrera para otras personas que no son parte de la misma. Por ejemplo, una empresa de sistemas que tiene sus propios códigos, por tratarse de una disciplina que utiliza un vocabulario muy técnico, utiliza un lenguaje poco comprensible para quienes no forman parte de la organización.

La estructura física es otro de los elementos de la cultura organizacional, comprende el diseño, el sistema de distribución, tamaño de las oficinas, localización de las mismas, espacios; por ejemplo, las áreas integradas facilitan la comunicación.

Pero ninguno de los cinco componentes de la organización que hemos mencionado existe en forma aislada. Usted ya ha analizado a la organización como un “sistema” y, al hacerlo, habrá notado que es casi imposible hablar de uno de sus componentes sin vincularlo con los otros.

Por eso es que le ofrecemos a continuación una explicación precisamente “integrada” e integradora, haciendo hincapié en el aspecto de las personas, de las tareas y de la estructura o articulación.

Le sugerimos retomar la relación de las organizaciones con los diferentes elementos del contexto que se mencionan en la Unidad 2 centrándose en el punto en el que se habla sobre Cultura y valores organizacionales.

3.2 Recursos materiales y humanos en las organizaciones

Sabemos que las organizaciones utilizan, para alcanzar los fines propuestos, recursos humanos, es decir, las personas o grupos de personas que trabajan en la organización y se relacionan entre sí, aportando su esfuerzo físico e intelectual, así como sus valores, ideas y conocimientos. También incorporan recursos materiales que son los medios físicos, naturales y financieros.

Todos estos recursos son puestos en movimiento en la organización, es decir en ella se realizan tareas que se deducen de los objetivos que se hayan establecido. Por tratarse de grupos humanos, es necesario indicar quién hará cada cosa. Así se distribuyen entre cada uno de los miembros de la organización, pero de forma tal que quede todo articulado para poder alcanzar los fines propuestos.

Las diferentes tareas deben dividirse racionalmente para llevar a cabo las actividades necesarias en forma ordenada y eficiente.

3.3 Formas básicas de articular tareas

Notamos que:

Las diferentes actividades se realizarán mejor si las agrupamos con algún criterio, por ejemplo, en base a la semejanza de la tarea o por cuestiones de eficiencia. Por ejemplo, no sería necesario que cada persona limpiara su lugar de trabajo, parece más lógico que haya algunas que se dediquen especialmente a esta actividad, dejando a las demás libres para que cumplan otras “funciones”.

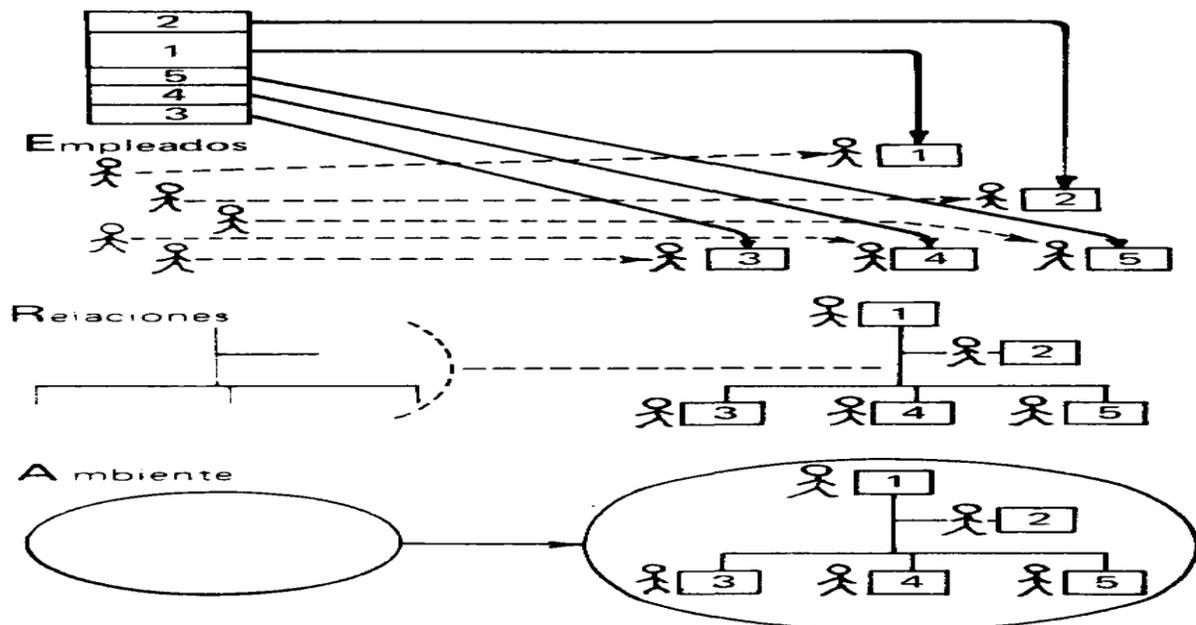
Al hacer esta asignación es bueno que la tarea asignada se adapte al interés, la conducta, la experiencia y la capacidad del empleado.

Estos agrupamientos se denominan “**unidades de trabajo**” o a veces, sectores de tareas.

Pero con esto no alcanza. Además de establecer la relación de cada empleado con su actividad, también es necesario indicar la interacción entre uno y otro empleado, sea que ambos estén en un mismo sector o en diferentes unidades de trabajo.

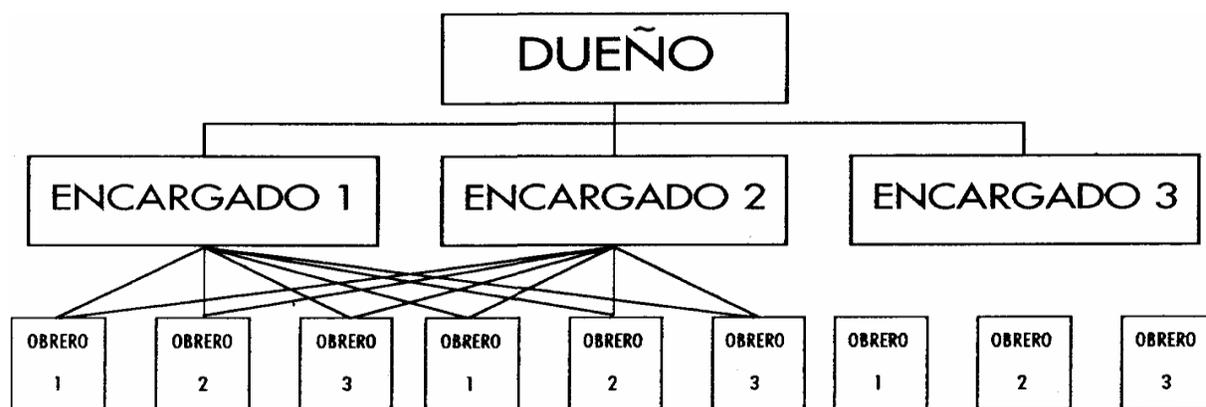
En el siguiente gráfico se esquematizan las tareas (numeradas). El mismo número está asignado a cada empleado y unido con una flecha, se indica que es esa persona la encargada de llevarla a cabo. Con línea de puntos se marca con qué otros empleados se relacionan los encargados directos de las tareas.

En la parte de “**Relaciones**” está esquematizada la jerarquía entre los diferentes agentes de la organización. Esta parte del gráfico se repite más abajo y se lo vincula con algo denominado “Ambiente”, que refiere a que, como las tareas no se desarrollan en el vacío, también se incluirán los medios físicos y el clima general dentro del que los empleados realizarán su labor. La ubicación, las máquinas, los escritorios, los formularios, la luz, el espíritu general y las actitudes son algunos de los factores que hacen al ambiente. Influyen significativamente en los resultados obtenidos en la tarea de organizar.



© TERRY, G.R, Principios de Administración, Buenos Aires, El Ateneo ,1973.

De la división y atribución de tareas surge la estructura de la organización que indica el flujo de interacciones en su seno: qué hacer, quién lo ordena a quién, quién responde y quién realiza qué trabajo. Esta estructura, en forma de diagrama, forma lo que se denomina organigrama. Con este elemento se ayuda a tener una visión concreta de la organización formal.



En este gráfico se observa:

- ✓ Quién manda o supervisa a quién
- ✓ A quién responde cada uno
- ✓ Con quién se relaciona cada uno

Cabe mencionar que, en la actualidad, ya existen diversas estructuras organizacionales.

Actividad I

- a) Presenta un organigrama de su lugar de trabajo o del centro donde concurre.
- b) Elabora un organigrama y defina los roles de cada integrante para la organización de nuestro emprendimiento.

Podemos resumir las reglas para diseñar la estructura así:

- ✓ Que todas las funciones necesarias para cumplir con los objetivos de la organización se encuentren cubiertas.
- ✓ Que cada unidad esté en condiciones y con capacidad de cumplir con las funciones asignadas a ella.
- ✓ Que la asignación de tareas a cada unidad y, dentro de ella, a cada persona busque la eficiencia, es decir, que cada persona tenga asignada una cantidad de tareas tal que las pueda cumplir y, a la vez, que ocupe la totalidad de su tiempo disponible.
- ✓ Que las tareas homogéneas sean asignadas a la misma unidad, a los efectos de obtener economías por especialización.

- ✓ Que las interacciones entre las distintas unidades sean las mínimas necesarias, a los efectos de facilitar la coordinación y el cumplimiento de los objetivos.

3.4 Un ejemplo de desarrollo empresarial

El primer paso consiste en considerar la dotación de recursos humanos y materiales:

Se trata de una empresa que tiene 100 empleados, un capital social de \$1.000.000 y se dedica a la producción de yogur.

En el segundo paso recién podremos considerarla organizada cuando se hayan establecido claramente:

a) Los objetivos del grupo

Por ejemplo, conseguir una ganancia anual no menor a la del año anterior.

b) La división del grupo en sub-grupos más pequeños

¿Cómo es la distribución de los empleados?

- ✓ En Dirección, 4 empleados
- ✓ En la sección Ventas, 25 empleados
- ✓ En la sección Administración, 15 empleados y
- ✓ 56 empleados en la Fábrica.

c) La asignación de trabajos concretos a cada grupo

Por ejemplo, la fábrica producirá yogur, la sección Ventas se ocupará de conseguir clientes y publicitar el yogur.

d) Las relaciones de jerarquía y/o dependencia entre las distintas áreas de la empresa.

¿Quién dará las órdenes a quién?

Los departamentos de Administración, Producción, y Comercialización estarán a cargo de un Jefe de Departamento. Los tres jefes tendrán un mismo rango y serán controlados por la Dirección General.

Cuando se analiza o se diseña el sistema organizacional, es necesario dejar preestablecida la asignación de tareas y responsabilidades de cada puesto, para que las reglas de juego estén claras.

Para llevar a cabo lo antedicho, es necesario tener presente y profundizar los siguientes conceptos:

a) Departamentalización

b) Delegación

c) Descentralización

3.5 Departamentalización

Es el proceso que tiene lugar en las diferentes empresas, cualquiera sean sus características, y que consiste en el agrupamiento de actividades en secciones.

Esto se hace con fines de dirección, logrando relaciones de autoridad y sistemas de información. Este proceso puede realizarse teniendo en cuenta diferentes pautas, por ejemplo:

- ✓ Por productos o servicios: en una gran empresa de electrodomésticos, se podría departamentalizar de la siguiente manera: el departamento de electrodomésticos, el de audio y video, el de cobranzas, etc.
- ✓ Por clientes: empresas, particulares, listas de casamientos
- ✓ Por localización geográfica: las diferentes sucursales dentro de la ciudad y en otras ciudades.

3.6 Delegación

Es recomendar a otro la realización de determinadas tareas. Tomemos como ejemplo un emprendimiento familiar dedicado a la fabricación de calzado, podemos pensar que el titular del mismo (el padre de la familia) se dedica a fabricar el calzado, que la madre se dedica a la compra de las materias primas necesarias y que los hijos se dedican a la venta. En este ejemplo, el titular delega en su mujer la realización de la tarea de compra y en sus hijos la venta de los productos que fabrica.

Si esa delegación trae aparejada autoridad, hablamos de responsabilidad.

Siguiendo con el ejemplo del emprendimiento de fabricación de zapatos, cada vez que el hijo se dispone a realizar una venta no tiene que pedir autorización a su padre para realizarla, sino que, sabiendo la capacidad de producción que existe, puede comprometerse con cierta cantidad de productos para vender, esto es lo que se llama delegación.

Si en algún momento el emprendimiento crece y tiene que tomar vendedores para poder llevar adelante la venta de la producción, el hijo seguramente será el responsable de la tarea de coordinar al equipo de vendedores; en esta instancia él será el que tiene la autoridad sobre los mismos, lo que implica una responsabilidad sobre las decisiones tomadas en ese aspecto.

Ahora bien, si cada vez que se encuentre en situación de vender tiene primero que ser autorizado por su padre, lo que tiene encomendado es la realización de una tarea determinada, la cual no implica responsabilidad sobre las decisiones tomadas en cada caso.

Según el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua; autoridad. (Del lat. auctoritas).

1. f. Poder que gobierna o ejerce el mando, de hecho, o de derecho. 2. f. Potestad, facultad, legitimidad. 3. f. Prestigio y crédito que se reconoce a una persona o institución por su legitimidad o por su calidad y competencia en alguna materia. 4. f. Persona que ejerce o posee cualquier clase de autoridad.

Para una mejor comprensión, podemos pensar el siguiente ejemplo: cuando el gerente general de una gran empresa permite que el jefe de cada sucursal dirija a los vendedores de esa sucursal, está delegando autoridad, es decir, parte de su autoridad se la pasa a los jefes de sucursal. Por ese motivo, estos últimos son responsables por la actividad que desarrollan los vendedores de la sucursal a su cargo.

3.7 Descentralización

La **descentralización** es un tipo de delegación en la cual la responsabilidad adquirida esta acompañada de cierta autonomía sobre las decisiones.

Cuando se produce una concentración de las decisiones en la cúspide de la organización, se denomina centralización. Por el contrario, cuando en los puestos de niveles organizativos más bajos, se encomienda cierta capacidad para tomar decisiones, es decir, se otorga cierto grado de autonomía y de responsabilidad, se denomina descentralización.

Cuanto mayor sea el grado de autoridad otorgado, mayor será la descentralización. A mayor descentralización, mayor participación en las decisiones y en la elaboración de los objetivos generales.

3.8 Los ambientes de trabajo: las relaciones interpersonales

Los autores Cortagerena y Freijedo en “Administración y Gestión de las Organizaciones” (2000); tratan el tema de las relaciones interpersonales en las organizaciones y consideran que una organización es tanto una entidad social como una estructura económica. Brinda un estímulo social que afecta a la mayoría de las personas, vale decir, la organización afecta al individuo y éste, a su vez, afecta a la organización.

Los **grupos sociales** influyen en el comportamiento de sus miembros: -el hecho de que el grupo apruebe o desaprobe las conductas individuales de sus miembros son socialmente muy importantes porque hace que la conducta guiada por la motivación individual se manifieste o no, colaborando entonces para la armonía grupal en pos de los objetivos comunes.

- ✓ El grupo proporciona numerosas creencias y valores a sus miembros. Algunas se construyen grupalmente como fruto de la convivencia laboral y otras las proporciona el contexto social.
- ✓ El grupo influye para que el cambio sea visto con buenos ojos, aunque no siempre ocurre así pues el individuo y algunos grupos sienten aversión al cambio, pues se siente como amenaza de destrucción de sus normas habituales de conducta.

Por eso en las organizaciones es conveniente identificar las fuerzas sociales existentes y los papeles que desempeñan sus integrantes, como ser:

- ✓ Quiénes son los líderes y si son negativos o positivos, es decir, si ayudan no que el grupo alcance sus objetivos, haciendo propuestas y movilizando a los otros.
- ✓ Quiénes son los seguidores: los que se dejan llevar por decisiones ajenas.

- ✓ Quienes son optimistas y quienes pesimistas: los que ven todo bien o por el contrario, todo difícil o mal.

Actividad 2

a) Mencione la importancia que tiene para una organización el ambiente interpersonal que se genera.

I. Identifique los diferentes roles: líderes, seguidores, características personales que se podrían llegar a dar

b) Teniendo en cuenta lo estudiado en este apartado (ambientes de trabajo: relaciones interpersonales) explique en qué aspectos se debería poner especial atención.

Identificando las fuerzas sociales intervinientes – los líderes, sus seguidores, los negativos y optimistas- podrán diagramarse mejor las conductas formales y prever las informales.

¿A que nos referimos con Conducta formal e informal?

Ya hemos visto que las organizaciones tienen una estructura que indica el flujo de interacciones en su seno y que marca qué hacer, quién lo indica a quién, quién responde y quién realiza qué trabajo. Sin embargo, las cosas no siempre suceden como lo indica la estructura, no solo porque esta puede no estar completa, sino también porque estamos tratando con seres humanos que tienen distintas reacciones según sus respectivas personalidades.

Tal vez, en alguna oportunidad, usted ha hecho algún reclamo ante una organización por no haber sido atendido como estimaba que correspondía.

Dentro de la misma organización su reclamo pudo haber sido atendido de diferentes modos: con más simpatía, por ejemplo, o con menos consideración.

Bueno, a eso es a lo que nos referimos cuando hablamos de conducta informal. Seguramente esta pautado como debe atenderse a un cliente, pero hay personas que le agregan un “toque personal” a su conducta.

La conducta de las personas que trabajan en las organizaciones puede ser de diferentes tipos, nosotros consideraremos solo dos tipos:

- ✓ Formal: prescripta por la estructura formal de la organización.
- ✓ Informal: no prescripta pero que coexiste con la estructura formal, supliendo muchas veces lo que esta no ha contemplado.

3.9 El conflicto en las organizaciones

Cuando una conducta esperada no se cumple, quien interactúa no sabe qué esperar; entonces nace el conflicto. Por ejemplo: si vamos a reclamar a una organización por un servicio incumplido (nos cortaron la luz por falta de pago y habíamos pagado) vamos esperando que nos presten atención como clientes cumplidores, que nos pidan disculpas y reconozcan el error. Si al llegar nos encontramos con una larga fila de gente, pocos empleados atendiendo, y cuando nos corresponde el turno nos gritan, seguramente surgirá una discusión como manifestación del conflicto entre lo que esperábamos y lo que encontramos.

Así también, dentro de los grupos de trabajo ocurren situaciones similares. El conflicto está siempre potencialmente en las interrelaciones del grupo que trabaja en las organizaciones. Pero es necesario arbitrar los medios para prevenirlo y una vez ocurrido, solucionarlo; sea por las mismas personas involucradas en el conflicto o por los superiores jerárquicos.

En los emprendimientos familiares, en general, los conflictos se desencadenan por cuestiones que tienen que ver con el propio trabajo, pero también por cuestiones personales existentes en la misma vida familiar, por este tema es imprescindible trabajar profundamente con los roles y funciones de cada uno hacia adentro del emprendimiento.

Pero, ¿que son los conflictos? Es el desacuerdo entre los miembros de una organización, este desacuerdo puede darse porque deben compartir recursos escasos, o realizar actividades con las que no se está de acuerdo, o también porque no comparten las ideas y los valores de la organización o de algunos otros miembros o simplemente por celos profesionales entre unos y otros.

En cualquier caso, los miembros que defienden cada posición procuran hacer que su causa o punto de vista prevalezca sobre la de los demás.

La **comunicación eficaz**, la participación y la negociación son medios útiles para neutralizar y/o resolver situaciones de conflicto.

La **comunicación**, que es el proceso que posibilita la transmisión de información entre las personas, para que sea eficaz, es decir, que cumpla los objetivos, debe utilizar los medios y modos más adecuados para que el mensaje (lo que se quiere comunicar) llegue realmente al destinatario, evitando los “ruidos” o interferencias.

La participación se da cuando existe un compromiso de la gente con los resultados que generen sus tareas. Hay formas para alentar la participación como los denominados “círculos de calidad”¹⁶ para resolver problemas de coordinación y productividad, o los equipos de tareas para llevar a cabo un proyecto en conjunto haciéndose responsables por los resultados (la cogestión).

La **negociación** es el proceso por el cual, de una manera amigable y con la ayuda de una persona ajena al conflicto, se logran acuerdos en los que cada parte “cede” parte de sus pretensiones.

Referencias bibliográficas

- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño Organizacional, Décima edición*. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>
- Repetto, J. C. (2013). *Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires*. Obtenido de Teoría de la organización: <https://cens456si.files.wordpress.com/2013/02/teoriadelaorganizacion.pdf>
- Tovar, L. A. (2002). *Scielo*. Obtenido de Nuevas formas de Organización: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0123-59232002000100001