



UNIVERSIDAD DEL SURESTE

“DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ESTACION DE SERVICIO PEMEX GASOLINERA SILTEPEC, S. A. DE C.V.”

Dra. Yaneth Fabiola Solórzano Penagos

Alumno: Rivera Escobar Manolo Enrique

CAPITULO II

PASIÓN POR EDUCAR

Comitán de Domínguez, Chiapas; 05 Junio 2021.

CAPITULO II
MARCO REFERENCIAL / MARCO CONCEPTUAL

| | |
|--|-----------|
| 2.1 ANTECEDENTES | 19 |
| 2.2 ANTECEDENTES INTERNACIONALES - LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL. | 20 |
| 2.3 ANTECEDENTES NACIONALES - ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... | 21 |
| 2.3.1 Estructura Organizativa Formal..... | 21 |
| 2.4 FUNDAMENTACION TEORICA - DIVISIÓN DEL TRABAJO PARA LOGRAR MEJOR COMPETITIVIDAD | 22 |
| 2.5 REFERENTES CONCEPTUALES - LAS ORGANIZACIONES..... | 29 |
| 2.6 INTERVENCIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL..... | 35 |
| 2.6.1 Procesos Humanos..... | 35 |
| 2.6.2 Calidad de vida en el trabajo | 36 |
| 2.7. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 40 |
| 2.7.1 Tipos de Estructura | 41 |
| 3. BIBLIOGRAFIA..... | 48 |

Capítulo II

Marco referencial / Marco Teórico

2.1 Antecedentes

La empresa y la administración. Se conoce que la empresa es la persona física o sociedad que se dedica a la producción y comercialización de un producto o servicio. Mientras que el empresario es la persona que emprende acciones para iniciar una actividad comercial, ampliar un negocio para mantenerse en el mercado, orientado a satisfacer la demanda de un sector (antecedentes.net, 2012).

El Proceso Básico de la Administración de Empresas. Las organizaciones para una buena actividad fructífera necesitan establecer un proceso administrativo que busque optimizar el uso de los recursos productivos y vencer el tiempo y la competencia. Hoy en día, debido a la globalización, las empresas deben responder a los consumidores que son tan volátiles, con productos y servicios que van más allá de sus demandas (Ballou, 2012).

Planificación empresarial. Se examina la situación actual de la empresa, la identificación de fortalezas, deficiencias, así como los resultados deseados al final de un período. Esto implica realizar los objetivos, metas, estrategias necesarias, políticas y otros puntos necesarios; Que se explican brevemente a continuación: (Narasimhan Sim, W., & Billington, 2012)

- Políticas de la empresa. Las políticas comprenden los criterios o principios generales que rigen las actividades y la toma de decisiones de toda la organización.
- Visión. Es la expresión concisa de lo que la empresa quiere convertirse en un tiempo dado, para contribuir a la satisfacción, el bienestar y el progreso de sus clientes.

- Misión. Es la expresión breve pero concreta del trabajo de la organización y el compromiso del equipo humano, en su búsqueda de ofrecer productos excelentes.
- Los objetivos de la empresa. Los objetivos deben estar relacionados con su visión y misión, y pueden definirse como los resultados deseados en un período determinado, según la opinión de sus propietarios y administradores, y teniendo en cuenta factores como las expectativas De los Clientes, la disponibilidad de recursos productivos y las tendencias del mercado.

2.2 ANTECEDENTES INTERNACIONALES - LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.

En cuanto a la organización en términos de estructura, debe considerarse que así como es muy difícil para dos seres humanos ser completamente iguales, lo mismo ocurre en las empresas (Porter, 2012).

Una empresa no necesariamente se asemeja a otra, aunque están enmarcadas en el mismo sector y emplean tecnología de producción igual e incluso una estructura productiva similar. Siempre habrá factores cualitativos diferenciadores, no sólo en el orden técnico y productivo, sino también en el orden social en términos de composición de la fuerza de trabajo, nivel de propiedad y motivación, nivel de cualificación, relación con los gerentes y otras cuestiones relevantes.

Asimismo, puede haber diferencias de carácter cuantitativo, con respecto al número de trabajadores, nivel de ventas, utilidad, estructura de activos, entre otros.

Estas y otras diferencias determinan que si bien existen principios básicos para definir la estructura organizativa de las empresas, así como las estructuras típicas, la gestión, las posiciones, las funciones y la estructura por áreas, departamentos, divisiones, administraciones, etc.; Dependerá de las características, complejidad y condiciones de cada empresa.

2.3 ANTECEDENTES NACIONALES - ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Cada negocio consiste necesariamente en una estructura organizativa o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades mediante las cuales se pueden ordenar las actividades, los procesos y el funcionamiento de la empresa.

Es importante saber qué tipo de estructuras organizativas utilizan las diferentes empresas, saber por qué y cómo funcionan, qué ventajas e inconvenientes tienen, qué interés persiguen y si se adaptan a las necesidades de las organizaciones (antecedentes.net, 2012).

2.3.1 Estructura Organizativa Formal.

Una organización formal está constituida por una sanción oficial para alcanzar ciertos objetivos, a veces se cita como una jerarquía de posiciones; Hay cuatro componentes básicos en la organización formal:

- El trabajo, que está dividido.
- Las personas que están asignadas y ejecutan esta división trabajan.
- El entorno en el que se realiza el trabajo
- Las relaciones entre personas o unidades

Cada organización tiene como objetivo alcanzar objetivos, donde un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es decir, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Hay diferentes tipos de estructura para organizar una empresa. Los más relevantes se enumeran a continuación: (Porter, 2012)

Estructura lineal.

Es aquella en la que predomina la autoridad directa o lineal. Esto significa que en una empresa que trabaja bajo los principios de unidad de mando o jerarquía, es decir, cada persona tiene un solo superior que depende de todos los aspectos, suele ser una organización muy centralizada, muy estandarizada y con mucha supervisión directa.

Control y Mejoramiento Continuo.

Esta etapa que es la última, puede constituirse en la primera, ya que de su exitoso avance van surgiendo información y nuevos conocimientos empresariales que se encausan hacia nuevos planes y objetivos.

En primer lugar, el control que abarca desde el cálculo de presupuestos, cronogramas de actividades, diseño de controles internos, establecimiento de indicadores, pasando por registro de datos y estadísticas, evaluación de desempeños, hasta llegar a resultados parciales o finales que permiten los análisis de aciertos y desaciertos, de causas y efectos, para tomar las decisiones pertinentes.

2.4 FUNDAMENTACIÓN TEORICA - DIVISIÓN DEL TRABAJO PARA LOGRAR MEJOR COMPETITIVIDAD

Considerando algunos acontecimientos del siglo XX, según los autores Robbins y Stephen (2002) comentan lo siguiente:

- En 1776, Adam Smith publicó *La riqueza de las naciones*, libro en el que argumentó las ventajas que generaba para las organizaciones y la sociedad la división del trabajo, así como, la descomposición de los trabajos en tareas pequeñas y repetitivas. Smith usó el ejemplo de la fabricación de alfileres. Diez individuos, haciendo cada uno una tarea especializada, producirían juntos unos 48,000 alfileres diarios. En cambio, si cada uno trabajara por su cuenta y realizara todas las tareas, sería un logro que terminara 10 alfileres en un día.
- La segunda influencia importante fue la Revolución Industrial, que inicio en Inglaterra, caracterizada por la aparición del poder de las máquinas, la producción en masa y el transporte eficiente. Esta sustituyo la fuerza humana con el poderío de las máquinas, abaratando la manufactura de los bienes en las fábricas. Estas fábricas grandes y eficientes requerían destrezas administrativas. Así, surgió la necesidad de una teoría formal que ayudara a los gerentes a dirigir las organizaciones. No fue hasta el siglo XX que se dio el primer paso en la formulación de dicha teoría (p. 26 y 27).

A continuación se mencionan las principales contribuciones a la administración, surgimiento del pensamiento administrativo según algunos autores. Los autores que impulsaron esta corriente del pensamiento de la administración científica son: Frederick W. Taylor y Frank, Henry L. Gantt, y Lillian Gilbreth. En el caso de Frederick W. Taylor, los autores Koontz y Wehrich describen sus aportaciones (2004):

Su principal interés fue la elevación de la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción y salarios más altos a los trabajadores, a través de la aplicación del método científico. Sus principios insisten en el uso de la ciencia, la generación de armonía y cooperación grupales, la obtención de la máxima producción y el desarrollo de los trabajadores. (p. 128)

Por otra parte, uno de los ejemplos de la aportación científica de Taylor, según Robbins, y Stephen, (2005), es el siguiente:

El experimento de los lingotes de hierro. Los trabajadores cargaban los lingotes de 42 kilos cada uno a los carros del ferrocarril. Su promedio diario de producción era de 12.5 toneladas. Taylor creía que si se determinada “la mejor manera” de cargar los lingotes, la producción aumentaría a 48 toneladas diarias. Taylor tuvo éxito al alcanzar estos niveles de productividad. ¿Cómo? Situó a la persona correcta en el puesto, con las herramientas y el equipo correcto, hizo que el trabajador siguiera sus instrucciones con exactitud y lo motivó con el incentivo económico de un pago mucho mayor. (p. 28)

Adicionalmente, la aportación es de Henry L. Gantt, “instó la selección científica de los trabajadores y a la armónica cooperación entre trabajadores y administradores. Creó la gráfica de Gantt y destacó la necesidad de la capacitación” (Koontz y Wehrich , 2004, p. 128).

A Frank y Lillian Gilbreth , “se les conoce sobre todo por sus estudios de tiempo y movimiento. Lillian Gilbreth, psicóloga industrial, se centró en los aspectos humanos del trabajo y en el conocimiento de la personalidad y necesidades de los trabajadores” (Koontz y Wehrich, 2004, p. 128).

Los conceptos y enfoques de la administración han ido cambiando a través del tiempo y así, se presentan también los enfoques generales, o bien la teoría moderna de la administración. Uno de los autores de este enfoque es Henri Fayol, “conocido como el padre de la teoría administrativa moderna. Dividió las actividades industriales en seis grupos: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. Advirtió la necesidad de enseñanza de la administración” (Koontz y Wehrich, 2004, p. 128).

Adicionalmente, describió los siguientes 14 principios de administración, (P. Robbins, Stephen, 2005):

- División del trabajo. La especialización aumenta la producción porque los empleados.
- Autoridad. Los gerentes deben ser capaces de dar órdenes y la autoridad les da este derecho.

- Disciplina. Los empleados deben obedecer y respetar las reglas.
- Unidad de mando. Los empleados deben recibir órdenes sólo de un superior.
- Unidad de dirección. La organización debe tener un único plan de acción.
- Subordinación. De los intereses de los individuos al interés general.
- Remuneración. Un pago justo a los trabajadores por sus servicios.
- Centralización. Grado en que los subordinados participan en la toma de decisiones.
- Cadena de escalafón. Es la línea de autoridad de la dirección a los rangos inferiores.
- Orden. Personas y materiales deben estar en el lugar y en el momento correcto.
- Equidad. Los gerentes deben ser corteses y justos con sus subordinados.
- Estabilidad. De la antigüedad del personal.
- Iniciativa. Los empleados deben originar y llevar a cabo planes para la organización.
- Espíritu de grupo. Fomenta la armonía y la unidad en la organización. (p. 30).

Dentro de la teoría moderna, podemos mencionar otros autores, relacionados a las ciencias de la conducta. Según, Koontz y Weihrich (2004):

- Hugo Munsterberg: Aplicación de la psicología a la industria y a la administración.
- Walter Dill Scott: Aplicación de la psicología a la publicidad, la comercialización y el personal

- Max Weber. Teoría de la burocracia.
- Vilfredo Pareto: Conocido como “padre del enfoque de sistemas sociales” de la organización y la administración.
- Elton Mayo y F.J. Roethlisberger: Western Electric Company. Influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo en el desempeño. (p. 16).

Las organizaciones buscan la competitividad, buscan vender, permanecer en el mercado, retener clientes. “La administración es el proceso de diseñar mantener un ambiente en el que los individuos trabajando en grupos de manera eficiente, alcancen objetivos seleccionados” (Koontz y Weihrich, 2004, p. 6). Sea a manera personal, o en la organización, se aplique la administración y sus fundamentos. La administración es aplicable en una empresa pequeña o grande, un negocio formal e informal, o en una empresa internacional. Se puede ampliar la definición previamente planteada con los siguientes puntos, según los autores Koontz y Weihrich (2004, p. 6):

1. Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
2. La administración se aplica a todo tipo de organizaciones
3. Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales
4. La intención de todos los administradores es la misma: generar un superávit.
5. La administración persigue la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia

¿Dónde se implementa la administración? Puede aplicarse a nivel personal, académico, en las empresas, entre otros. La empresa según Amaru (2009) es:

- Una iniciativa que tiene como objetivo ofrecer productos y servicios para atender las necesidades de personas o mercados, y con ello obtener una utilidad, para lograrlo y atender el compromiso con su

prosperidad, necesita adquirir recursos, estructurar un sistema de operaciones y asumir un compromiso con la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas (p. 446).

Las funciones de la administración, dentro de una empresa son imprescindibles para poder alcanzar los objetivos y metas dentro de la misma, aplicable a todos los departamentos y áreas de la misma.

Según, Koontz y Weihrich (2004, p. 47): las cinco funciones son: planeación, organización, integración de personal, dirección, y control. Para que se realice una planeación dentro de un departamento, por ejemplo, dentro del área de mercadotecnia, es necesario que se realice un diagnóstico y se consideraren factores internos y externos para determinar los objetivos del mismo departamento, alineados a la estrategia de la empresa. En el caso de la planeación, “el administrador debe hacer un análisis preliminar de posibles oportunidades futuras y advertirlas clara y totalmente, identificar su posición a la luz de sus fortalezas y debilidades, determinar qué problemas desean resolver y por qué y especificar qué esperan ganar” (Koontz y Weihrich, 2004, p. 132).

Otro punto importante es que “los objetivos de una empresa orientan los planes principales, los que al reflejar esos objetivos, definen el objetivo de cada uno de los departamentos” (Koontz y Weihrich, 2004, p.132).

Actualmente, los gerentes y administradores estratégicos, deben considerar las funciones del proceso administrativo, esto para que logre buenos resultados y se alcancen las metas de la empresa. Son fases interrelacionadas entre sí, se requiere planear tener una misión, visión, presupuestar, considerar factores externos, establecer políticas o programas, y los objetivos. ¿Cómo se pueden lograr?, con algunas opciones como: una debida organización, con la división de tareas, con una delegación de actividades, liderazgo, división de puestos, entre otras herramientas de la administración. Por otra parte, es necesario dar dirección a los procesos que lleva a cabo el recurso humano. Finalmente, tener un control, medidas objetivas y

reales del desempeño de la empresa y revisar que se estén alcanzando los objetivos, una manera es por departamentos o funciones.

Según Antonio Cesar Amaru (2009), las descripciones del resto de las funciones son las siguientes:

- Organización: es el proceso de utilizar cualquier conjunto de recursos en una estructura que facilite la realización de planes. Consiste en dividir el trabajo, atribuir responsabilidades a las personas y establecer mecanismos de comunicación y coordinación son decisiones de organización (p. 53).
- Dirección: realizar las actividades planeadas, que implican un gasto de energía física e intelectual. La naturaleza de las actividades varía mucho de un caso a otro, de acuerdo con el tipo de organización, los objetivos, lo establecido en los planes, la competencia de personas, la disponibilidad de recursos y otros factores (p.57).
- Control: está vinculado a la realización de objetivos, lo que implica disponer de información sobre ellos y sobre las actividades encaminadas a lograrlos. (p.59).

Uno de los aspectos de la organización es el establecimiento de departamentos. De esta forma, los objetivos de los departamentos deberán estar alineados con la misión y estrategia de la empresa. En una organización se puede presentar la estructura tipo departamentalización funcional, que “expresa o que la empresa comúnmente hace” (Koontz y Wehrich, 2004, p. 272). Según los mismos autores:

- Con el término departamento se designa a un área, división o sucursal en particular de una organización, sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas. Este puede ser la división de producción, el departamento de ventas, la

sucursal en cierta región, la sección de investigación de mercado o la unidad de cuentas por cobrar. (p. 244).

2.5 REFERENTES CONCEPTUALES - LAS ORGANIZACIONES

El tema que aborda el presente trabajo se enmarca en la teoría de las organizaciones, misma que se describe como: “El conjunto de conocimientos e información que explica cómo y por qué los individuos actúan como lo hacen en los medios organizacionales”. Es decir, como miembros de organizaciones, como receptores de los bienes y servicios que los proveen, así como emprendedores de acciones que influyen y son influidos por otras organizaciones (Harmon y Mayer, 1999). El uso de la teoría de las organizaciones radica en los planteamientos que ofrece la vida organizacional, que difieren por sus hipótesis de los actos humanos y su relación con el mundo social.

Las organizaciones son parte primordial del estudio de la administración pública. Todas las organizaciones se ven afectadas por factores internos y externos que influyen claramente en su funcionamiento. Es por ello que la teoría de las organizaciones cuenta con enfoques diversos: 1) La teoría de sistemas evalúa las cuestiones sistemáticas, 2) la teoría de las series de decisiones aplica a los problemas de decisión, y 3) la teoría de las relaciones humanas aborda los problemas interpersonales. De esta manera; es necesario tener organizaciones eficientes y eficaces para hacer frente a un mercado competitivo y globalizado. Las siguientes definiciones de organizaciones son características en el marco de la administración pública. Según Dwight Waldo las organizaciones pueden definirse como la estructura de interrelaciones personales autoritarias y habituales en su sistema administrativo (1995; 6). Las organizaciones son el orden de correspondencia que existe entre el director y el subordinado que se nota usual en una estructura administrativa.

Las organizaciones están diseñadas para producir. Esto lleva a otra definición que marca la relación entre dos o más personas. Para Chester Barnard, “una organización es un sistema de actividades o fuerzas coordinadas consistentemente de dos o más personas” (1998; 7). En consecuencia, las organizaciones trascienden la vida de sus miembros y tienen metas, como lo sugiere la presencia de actividades con un propósito.

Una organización es un grupo de personas que interactúan entre sí, en virtud de mantener determinadas relaciones sociales con el fin de obtener ciertos objetivos. También puede definirse en un sentido más estrecho como cualquier institución en una sociedad que trabaja para socializar a los grupos o gente que pertenece a ellos.

Por otra parte, las organizaciones son obligadas a otorgar una solución según sea el proceso de la tarea señalada. Cohen, March y Olsen (1972) creen que las organizaciones son soluciones en busca de problemas para los que podrían ser la respuesta y operaciones en busca de tareas.

Es decir, las organizaciones pueden tomar varias formas dependiendo del contexto social. Por ejemplo para el núcleo familiar, la organización correspondiente es la familia más extendida. En los negocios, una organización puede ser una empresa o corporación. En lo educativo puede ser una escuela o universidad. En lo político puede ser un gobierno o partido político.

Entonces, según David Silverman “las organizaciones son instituciones sociales con ciertas características especiales” (1971; 47), ya que son creadas de modo consistente en un momento determinado. Sus fundadores les dan metas que suelen ser importantes, sobre todo como símbolos legitimadores. Por tanto, siendo un símbolo legítimo, las organizaciones son un ente útil entre sus miembros y la autoridad legal. Aunque a menudo esta última queda sujeta a discusión y a un cambio planeado por los miembros que buscan coordinar y controlar (1971; 48).

Tiene que ver con la legitimidad que se ha establecido a lo largo del tiempo en la sociedad, como parte de la evolución para la organización en casi todos los ámbitos y sectores de productivos. Se puede decir que las organizaciones se han

legitimado a través de las metas y el cambio consistente respecto a las situaciones que cada fundador le otorga.

De diferente manera lo observa Weber, define a las organizaciones como; “Un círculo de personas que están acostumbradas a obedecer las órdenes de dirigentes y que tienen un interés personal en la continuación del dominio en virtud de su propia participación” (1978; 952).

Entonces, Weber subraya el concepto de dominación social, pues afirma que organizarse es dar órdenes por parte del dirigente. Esto suele llegar a ser una realidad incuestionable, por tanto en todas las formas de dominación es vital organizarse para el mantenimiento de la obediencia.

Pero no solo se creó dominante, para Daniel Katz y Robert Kahn (1978) una organización es notoriamente un sistema abierto ya que radica en la entrada de energía y la conversión de potencia entre la organización y el entorno. Siendo actividades reguladas por varios individuos, que suelen ser completadas o interdependientes para obtener ciertos resultados individuales o un rendimiento conjunto para la tarea en común.

Harmon y Mayer argumentan que la teoría de las organizaciones se divide en las seis siguientes posturas:

1. Teorías neoclásicas: señala que la decisión es la clave para explicar el comportamiento humano en las organizaciones. Entonces, tomar decisiones es el primer elemento para entender la conducta en las organizaciones, por eso la decisión interorganizacional es la unidad de análisis para dar soluciones con valor eficaz hacia las metas.
2. Teorías de sistemas: afirma que las propiedades de los sistemas organizacionales no pueden separar sus elementos. La comprensión de un sistema se da sólo cuando se estudian holísticamente, involucrando valores como la supervivencia, adaptación y propósitos colectivos.

3. Teorías de relaciones humanas: testifica que los individuos y las organizaciones tienen incongruencias en los desafíos, pero a medida que se van homologando, ayuda a las personas a enriquecer su propio desarrollo, y a los líderes crecer junto a sus subordinados. Se podría rediseñar la organización para tener objetivos factibles, metas promoviendo auto-realización y capacidades efectivas.
4. Teorías de mercado: refiere a los procesos de intercambio económico y social, así como adaptación mutua entre los individuos y los grupos. Las organizaciones cuentan con dos intereses prácticos como 1) maximizan la utilidad y responden a las necesidades; 2) mejorar y resolver definitivamente los problemas. Se otorga libre elección a los subordinados reduciendo sus males.
5. Teorías interpretativas y críticas: menciona los intereses interpretativos y emancipadores de las organizaciones y de los individuos que son congruentes. Es decir, acerca de los límites y las posibilidades de la acción organizativa para alcanzar las metas o propósitos con discursos y decisiones coercitivas para reducir el individualismo.
6. Teorías emergentes: provee herramientas de análisis para comprender la traducción de decisiones no impuestas en las metas sentadas por las organizaciones. Se usan metáforas para comprender la retrospectiva de organizar y efectos inconscientes y consientes. Se aplica una dinámica social y psíquica que no afecta la energía individual y los propósitos compartidos.

La definición que aporta el presente trabajo se refiere que las organizaciones son dos o más individuos relacionados para solucionar problemas a través de una estructura formal y racional. Las visiones históricas, a manera de teorías, han sido: la toma de decisiones, los sistemas, la autorrealización, la adaptación, los intereses y

dinámica social. Con el desarrollo organizacional se exploran nuevos cambios y explicaciones, con esto se llegaría a una proyección profunda de la organización.

Se puede decir que el Desarrollo Organizacional (DO) es una mezcla de ciencia y arte, lo cual se convierte en una disciplina apasionante. Es un área de acción social y científica, estudia una amplia gama de temas que incluyen efectos, métodos y cambios necesarios para mejorar continuamente las organizaciones. Esta disciplina es de reciente creación, lo que presenta un escaso fenómeno dentro de las ciencias sociales.

En este contexto, se exponen algunas definiciones que están relacionadas con la conducta humana. Se enfatizan los elementos comunes con cada una y se presentan las que pretenden un contraste entre ellas. Bennis citado por Guízar define el desarrollo organizacional como:

“Una respuesta al cambio, una estrategia de carácter educativa que tiene la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnológicas, a los nuevos desafíos así como al ritmo acelerado del cambio” (2008; 7).

El D.O. surge para satisfacer las necesidades y dar soluciones a los problemas que afectan a las organizaciones. El aumento de las relaciones interpersonales constituye un medio eficaz para impulsar el desarrollo. El medio ambiente interno y externo de las organizaciones están en constante cambio, permitiendo que las organizaciones se adapten a dichos cambios. De tal manera que la continua evaluación, hace que las organizaciones sean más productivas y eficientes (Scott, 2005; 445).

El D.O. es entonces un proceso planificado en el que se desarrollan conocimientos de ciencias de la conducta y se da una respuesta al cambio en las organizaciones. Se pretende incrementar el desarrollo individual y mejorar la efectividad del desempeño de una organización. Sin embargo Beckhard, considera al D.O. como un esfuerzo planeado que abarca a toda la organización. Aumentando la eficiencia y el bienestar en los procesos organizacionales por medio de las siguientes características (1980; 7).

1. Estrategias: implica un diagnóstico ordenado, el desarrollo de un plan estratégico y la reunión de recursos para llevar a cabo las tareas para su mejoramiento.

2. Dirigir: esfuerzo que implica un cambio en toda la organización, tal como una transformación en las estrategias administrativas.

3. Objetivo: propósito que aumenta la efectividad, la autonomía y el bienestar de los miembros de las organizaciones.

4. Intervención planeada: proceso para producir un cambio en el trabajo estructurado por los subordinados que emprenden una tarea, cuyos objetivos se relacionan directa o indirectamente.

Estas características son el medio de los que se vale el D. O. para llevar a cabo; reuniones para conocer el diagnóstico; transformaciones que se requieren, propósitos y cambios planeados a los que llegarán las organizaciones. Sin olvidar los procesos humanos, la flexibilidad estructural, la calidad de vida en el trabajo, los objetivos, la estimulación por recompensas, la administración del estrés y del cambio, que se analizarán más adelante.

2.6. INTERVENCIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Según Guízar, las intervenciones son los instrumentos de desarrollo organizacional para alcanzar el cambio planeado. Tales intervenciones ayudan a las organizaciones a incrementar su eficiencia, la calidad de vida en el trabajo y la productividad (2008; 196). Beckhard (1980) identifica dos etapas en toda intervención de desarrollo organizacional: 1) la recolección de datos que determinan los problemas organizacionales, 2) los procesos humanos para la asimilación de tales problemas y la resolución.

Guízar diseño y enumero 20 intervenciones preestablecidas: de la 1 a la 8 aplican en procesos humanos, de la 9 a la 11 en flexibilidad estructural, 12 y 13 en la calidad de vida en el trabajo, 14 en objetivos y metas, 15 y 16 en la motivación personal, 17 en la administración del estrés, 18 y 19 en la institucionalización y 20 10 en la administración integral del cambio (2008; 450).

2.6.1 Procesos Humanos

Las intervenciones de los procesos humanos están dirigidas a la comunicación, la solución de problemas, el liderazgo y la dinámica de grupo. Guízar afirma que las organizaciones deben enfocarse en los aspectos humanos para obtener mejores resultados (2013; 136). Es importante mencionar que las intervenciones de este tipo buscan mejorar el desempeño individual de las personas, adquirir habilidades, así como evaluar las interacciones de los miembros del grupo, todo esto para modificar su labor y llegar a la eficiencia.

Flexibilidad estructural

Con esta idea, se establecen estructuras con características que forman flexibilidad y rasgos correctos. La flexibilidad estructural es definido por Hall como “la distribución del trabajo de acuerdo a la profesión, línea de acción y las tareas que realizan los subordinados dentro de la organización” (1982; 53). De esta manera las organizaciones incluyen rasgos formales con elementos propios y maleabilidad para que las actividades se distribuyan de acuerdo a la experiencia profesional y laboral.

2.6.2 Calidad de vida en el trabajo

Es la manera de conseguir trabajo en ambientes más humanizados. Por ejemplo, el beneficio del trabajo cuyo propósito es brindar una mejor aptitud y calidad de vida laboral para los empleados, logrando mayor productividad en la empresa. Según Guízar, la calidad de vida en el trabajo CVT se refiere:

“Al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral. Su finalidad básica es crear un contexto excelente para que los empleados contribuyan a la salud económica de la organización” (2008; 297).

Entonces, la CVT es una representación positiva y/o negativa en el ambiente laboral, esto sirve para otorgar buenos resultados. Según Guízar (2008) es necesario que exista comunicación abierta, sistemas equitativos de permisos, seguridad laboral y la participación en el diseño de puestos. El trabajo no debe implicar condiciones negativas, ni presión excesiva, para no perjudicar o degradar el aspecto humano del subordinado. Es necesario que se planteen metas y objetivos para que el trabajo sea cálido.

Administración por objetivos

Se trata de un sistema en dónde los administradores y subordinados acuerdan fijar: metas, proyectos, objetivos particulares y juicio para el logro de metas. Así mismo se ofrecen oportunidades para satisfacer las necesidades de crecimiento, generando autonomía y libre albedrío para los subordinados. Guízar confirma; “las metas otorgadas con mayor motivación son aquellas que están aceptadas por todos, ya que son específicas y ofrecen retos” (2008; 321). De esta manera se presentan oportunidades para retroalimentar el desempeño, con las siguientes fases:

1. Fijación conjunta de objetivos por el colaborador y los supervisores.
2. Acuerdo para medir el alcance de los objetivos.
3. Desempeño del colaborador en el trabajo.
4. Revisiones intermitentes del desempeño en curso según se requieran.
5. Revisión del fin del periodo por el colaborado y el supervisor.
6. La preparación de los objetivos del periodo siguiente por parte del colaborador.

La APO requiere una evaluación para conocer los logros del desempeño administrativo. Por otra parte, Mello citado por Guízar menciona que si la evaluación no es aplicada de forma correcta puede generar problemas, creando un ambiente tenso entre el jefe y el empleado. Por ejemplo, fijar objetivos constantes ocasionaría que se reste tiempo de la productividad, y que se establezcan procedimientos largos y confusos, perdiendo la esencia de las metas (2008: 328).

Sistema de estimulación y recompensas.

La motivación personal se centra en el sistema de recompensas, estos son estímulos para mejorar el bienestar y el desempeño del empleado. Se han elaborado muchas investigaciones de acuerdo al tema, con los testimonios de los empleados; los argumentos reflejan que las recompensas deben ser altas para satisfacer sus necesidades y mostrar motivación para seguir cumpliendo los objetivos.

El interés por el sistema de recompensas se enfoca en la calidad de vida en el trabajo. Esta innovadora visión se considera como parte integral de las organizaciones. Según Guízar, se les otorgan recompensas a los empleados, para mejorar la eficiencia organizacional con cuatro pasos: 1) motivar al personal para unirse a la organización; 2) influir para que los trabajadores asistan a trabajar con agrado; 3) intervenir para que actúen de manera eficaz; 4) reforzar la estructura de la organización, rectificando la posición de los miembros (2013: 246).

Si no se cumplen con los pasos anteriores los empleados no estarán satisfechos con la organización, de tal modo que compararán los sistemas de recompensas y se estresarán por no tener una motivación dentro del trabajo. Entonces la organización deberá proponer una solución para este problema interno.

Administración del estrés

La palabra estrés dentro de las organizaciones comienza a ser alarmante, ya que se pierden recursos humanos y materiales. Según Keith Davis citado por Guízar, el estrés se define como “el estado de sobreexcitación al que se someten las emociones, los procesos mentales y la condición física de las personas” (2008: 384). De manera que, es un punto de desequilibrio dentro de la organización ya que los subordinados se desanimarán y comenzarán a ser ineficientes.

Es útil mencionar que el estrés puede ser de corta o larga duración y en algunos casos las tensiones pueden surgir por causas internas o externas al trabajo. En tal sentido, el estrés se origina por falta de liderazgo, sobrecarga de trabajo, presión del tiempo, irresponsabilidad, duplicidad de tareas o puestos. Guízar (2013) advierte que existe un umbral del estrés al cual se llega con rapidez según el tipo de personalidad. Es decir, cuando el nivel personal del estrés es muy bajo no existe motivación para desempeñar alguna función, por el contrario, cuando es excesivo se producen desequilibrios emocionales que impiden ejercerla de forma adecuada.

Guízar afirma que existen distintos procedimientos para reducir la tensión como las asesorías sobre problemas, las constantes capacitaciones, la mejora de la comunicación (jefe/subordinado), los programas de deportes y salud (Guízar, 2008: 390). Los jefes deben conocer como sobre llevar este problema que afecta a los subordinados y a los objetivos planeados, si no se reduce la tensión con estos pasos se necesitarán cambios para que las organizaciones regresen a cumplir sus objetivos.

Administración del cambio

La administración del cambio debe ser constante para transformar las conductas del personal dentro y fuera de las organizaciones. Si el jefe tiene metas primordiales y un cambio claro, los subordinados crecerán y progresaran juntos ratificando su liderazgo. Según Guízar, la administración del cambio es un esfuerzo en el que se integran todas las intervenciones que referimos anteriormente. Estas sirven como herramientas administrativas que propiciando el cambio en diferentes puntos de las organizaciones (2008: 450).

De manera se entiende la eficiencia organizacional y la alineación administrativa de los subordinados para llegar a los objetivos planeados. En el entorno se ha observado que las organizaciones enfrentan enormes cambios que esquivan escenarios de indecisión, con estructuras y tácticas antiguas, por lo cual los cambios deben ser necesariamente estratégicos. Ahora bien, algunos

administradores limitan su visión sobre el cambio estratégico, manejando solo una perspectiva y olvidando acciones innovadoras para la organización eficaz.

2.7. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional es la distribución de personas de acuerdo a la posición profesional. (Hall, 1982: 52). Esta definición alude a elementos diversos, ya que involucra la asignación del trabajo; los rangos o jerarquías, las reglas y normas de cierta autoridad que detallan como han de comportarse los empleados en cada una de sus posiciones. Entonces la estructura organizacional se considera uno de los elementos de autoridad que otorga funciones, para que se lleven a cabo la responsabilidades y el cumplimiento de tareas, aceptando la colaboración en grupo y las decisiones tomadas por su superior.

Charles Perrow (1970) y a Richard H. Hall (1982,) afirman que la estructura organizacional involucra referencias en tres elementos: 1) asumen el propósito de lograr objetivos; 2) afirman una comunicación jefes-subordinado; 3) certifican espacios donde se ejerce dominio, poder, mando y liderazgo. Estos elementos son parte de la toma de decisiones ya que se enuncian las tareas y las personas que realizaran dichas tareas dentro de las organizaciones.

De acuerdo con los conceptos se afirma que la estructura organizacional esquematiza funciones e interrelaciones en función del perfil profesional. Asimismo la estructura se determina por los niveles jerárquicos de autoridad y comunicación importantes para cubrir las necesidades.

2.7.1 Tipos de Estructura

Perrow (1970), menciona que las estructuras pueden dividirse en dos aspectos: la estructura formal y la informal. La primera también es conocida como esquema organizacional y comprende seis elementos: 1) organigrama; 2) líneas de mando, de coordinaciones, asesorías y la relación con los subordinados; 3) objetivos y metas; 4) valor a la organización; 5) documentos que formalizan y normalizan el proceso, manuales de organización y funciones; y 6) regulación laboral.

La segunda es conocida como la estructura social. Perrow (1970), afirma que tiene que ver con las tareas y las relaciones entre los individuos que ocupan las organizaciones. Sus requerimientos comprenden cinco componentes: 1) relación de poder, 2) expectativa en conjunto, 3) interrelación con el personal, 4) cultura organizacional, y 5) grupos informales. Por tanto Guízar menciona que la división de la estructura organizacional en estos componentes se explica de acuerdo al comportamiento, pues no recae en la estructura formal de la organización ni en el alcance de objetivos.

Las orientaciones primordiales y los conceptos desiguales de la organización, descritas anteriormente, son necesarias para entender la dinámica de las organizaciones. El desarrollo adecuado del servicio requiere que las estructuras sean de diferentes tipos, Peters (1999) propone cuatro formas de organización que se describen en los siguientes apartados.

Estructura por área atendida

La estructura por área atendida es la asignación de personal en niveles subdepartamentales que corresponden a áreas geográficas definidas, para enfatizar la relación servidor-cliente. Este caso se subraya en las organizaciones donde se debe distribuir o vender un producto, dar un servicio público o simplemente tratar con clientes (1999:265).

Está diseñada de forma vertical, de tal forma que causa incremento de personal con propósitos y procesos creados para la coproducción de una tarea. En ambos casos ayudan a fortalecer el sentimiento de eficacia y participación. Por tanto, pueden protegerse las acciones administrativas pequeñas con eficiencia y abundante servicio al cliente.

Estructura por procesos

La estructura por procesos establece, de forma cronológica y sistemática, los pasos para realizar las actividades que comprenden las responsabilidades por cada puesto. Por lo general, se representan por graficas a través de un esquema de procesos de flujo, para que se observe cada uno de los pasos a seguir. Peters considera que la organización por procesos se establece por diferentes tareas de acuerdo a la división de funciones, esto alcanza un patrón de seguimiento para el desempeño de las actividades (1999:274). Por lo contrario, si no se tiene un control interno de objetivos, tareas a seguir y responsabilidades, se pueden crear rivalidades y competencias por la mala división de puestos y tareas precariamente ejecutadas.

Estructura por clientela

La estructura por clientela es la atención a los grupos con necesidades especiales, cuyos estilos de vida e intereses justifican una organización *ex profeso*. Por lo general se aplica en empresas comerciales orientadas a la elaboración de estrategias de mercado, para que los productos se vendan fácilmente. Cuentan con técnicas de marketing, esto les permite conocer las necesidades de cada cliente para mejor y promocionar sus productos.

En el ámbito gubernamental y administrativo Peters considera que existen dos razones para crear las organizaciones basadas en la clientela: 1) otorgar más y mejores servicios públicos, y 2) asistir las demandas de la población que carecen de patrocinio (1999:275). El patrocinio es la influencia política, es decir, son estrategias según los clientes. Entonces, las organizaciones públicas trabajaran para crear políticas públicas, líneas de acción y estrategias para otorgar soluciones a las demandas y necesidades.

Por esta razón Peters afirma que los grupos de clientela necesitan tener acceso a la toma de decisiones gubernamentales que ofrece la organización pública, por su parte, la agencia requiere el apoyo popular de su clientela en los conflictos políticos (199:276). Las consecuencias son similares a las estructuras por área atendida y por procesos: se establecen como sub-departamentos y enfrenta conflictos con clientelas que presionan para que se les otorguen resultados.

Estructura por propósito

La estructura por propósito es la generadora de metas de acuerdo a las políticas públicas que involucran la participación de la respectiva organización. Su estudio se ha reunido en las agencias que obtienen, o por lo menos esperan tener, tareas constantes y una larga duración. Sin embargo, Peters considera que los gobiernos realizan políticas públicas y tareas temporales o de corto plazo, por el nulo interés y la torpe solución a las demandas. Estos son problemas que sobrecargan los planes y objetivos establecidos, desacreditando la organización gubernamental y hacen presión para diseñar las metas con el paso del tiempo.

Sin embargo, Downs citado por Peters, afirma que se deben conversar las organizaciones jóvenes y sin rumbo. La idea es generarles nuevas estrategias, y restablecer su rumbo con nuevas ideas y con metas más claras. Los elementos primordiales son tres: 1) conservar la existencia de las organizaciones, 2) optimizar el presupuesto; y 3) mejorar el bienestar de la sociedad (1999:279). De tal modo se

aumenta la credibilidad en las organizaciones con metas transitorias y reflexivas, así como objetivos internos y externos

Las funciones y tareas organizacionales

Las funciones y tareas son esenciales para cada uno de los cargos o unidades administrativas que forman parte de una estructura, son necesarias para cumplir con las atribuciones y facultades de las organizaciones. Según Harmon y Mayer, “una función es el conjunto de expectativas que acompañan una relación organizacional particular” (1999:41). El propósito de agrupar a los departamentos por funciones es utilizar la experiencia de los empleados, para que exista cierta sincronización cuando se realicen las tareas y proyectos trabajando en conjunto.

Sin embargo, Fayol (1987) enuncia que las funciones consisten en determinar: ¿Qué tareas se deben hacer?, ¿Quiénes las deben hacer?, ¿Cómo se hacen?, ¿Cómo se agrupan?, ¿Quiénes rinden cuentas a quién? y ¿Dónde se toman las decisiones? Para que se respondan estas preguntas, las funciones se delegan de acuerdo a los reglamentos, el control y la coordinación. Estos elementos dividen el tipo de funciones en dos: 1) específicas y 2) generales.

La primera función se refiere a la ocupación de actividades por cada uno de los individuos que conforman la organización, es en esencia un recurso para ayudar a la orientación de los empleados de acuerdo a los siguientes objetivos: 1) presentar una visión del conjunto, 2) precisar instrucciones para que se lleven a cabo las actividades, 3) establecer responsabilidades, 4) crear soluciones inmediatas, y 5) ejecutar revisiones y evaluaciones. La importancia de estos objetivos tiene que ver con la manera en que opera la organización.

La segunda función incurre en la participación de todo el organismo. Es decir, en conjunto deberán realizar las tareas para alcanzar las metas en equipo. La ocupación es más seria y precisa una estructura más eficaz, formando instrucciones del procedimiento a seguir en equipo. Con lo anterior las funciones generales son más equilibradas ya que las actividades son vinculadas, y la forma de operar es igualitaria.

Perfiles organizacionales

Son características como las capacidades, competencias, habilidades y aptitudes que tiene una persona, esto le permite ocupar responsabilidades propias de acuerdo a su profesión. Según Franklin, estos rasgos característicos son importantes para dividir el trabajo de acuerdo a las especialidades como técnicos y profesionales, los cuales pueden identificarse con los siguientes nombres genéricos: 1) líder de la organización, 2) analista, 3) coordinador, 4) programador y 5) técnico (2004; 30)

El personal deberá encargarse de aplicar sus capacidades, para los proyectos de diferentes naturalezas y alcances. Por ello, es recomendable que cuenten con el respaldo de servicios de apoyo como secretarías, auxiliares y staff, que trabajaran en conjunto hacia un fin común para alcanzar las metas y propósitos de la organización. Franklin afirma que los perfiles organizacionales requieren dos rasgos principales:

- 1) Conocimientos.- Es fundamental que el personal tenga conocimientos generales de acuerdo a las funciones de su organización, estar actualizados, conocer metodologías y manejar distintas técnicas e instrumentos de análisis administrativo. En particular que conozcan la estructura de su organización, los procedimientos básicos, la distribución de espacios y control de formas. Asimismo, deben saber operar computadoras y equipos de oficina, usar y aplicar técnicas administrativas, saber planear, hacer estrategias y conocer sobre finanzas.

2) Características individuales.- Es conveniente que las personas que formen parte de estas unidades cumplan con atributos que los hagan independientes, tomadores de decisiones y auto reflexivos. Las características individuales siguientes son deseables: estabilidad emocional, ética profesional, mente profesional, objetividad, capacidad de negociación, actitud positiva, claridad de expresión verbal y escrita, facilidad para trabajar en grupo, capacidad de observación, creatividad, iniciativa y discreción (1998; 265).

Dadas las características de preparación que se consideran esenciales para un correcto desempeño, es aconsejable que la integración de un equipo de trabajo con estos perfiles sea interdisciplinaria. También pueden participar aquellas personas con conocimientos equivalentes aun cuando no se posee un título profesional, aquellas que dominen el campo de trabajo fruto de su experiencia o que cuenten con estudios de posgrado o especialidades.

La teoría de las organizaciones es la relación de dos más individuos que buscan la solución de problemas a través de una estructura formal y racional. Influye la dominación para obtener resultados en conjunto, sin alterar el sistema o el entorno en que se desarrollan.

Los enfoques a manera de teorías se dividen en seis: 1) teorías neoclásicas, 2) teorías de sistemas, 3) teorías de relaciones humanas, 4) teorías de mercado, 5) teoría interpretativas y críticas; 6) teorías emergentes.

El desarrollo organizacional, son procesos planeados que desarrollan conductas y otorgan respuestas a los cambios constantes que tienen las organizaciones. Estas aumentan la eficiencia de sus procesos mediante:

- 1) estrategias,
- 2) esfuerzos,
- 3) objetivos, e
- 4) intervenciones planeadas.

Para que las organizaciones alcancen el cambio planeado requieren instrumentos de intervención como los procesos humanos, flexibilidad estructural, calidad de vida en el trabajo, objetivos y metas, estimulación y motivación personal, administración del estrés y administración del cambio.

Las estructuras organizacionales distribuyen al personal de acuerdo a las posiciones profesionales, a la asignación del trabajo, los rangos, las jerarquías, las normas y reglas. Esta división asume dos tipos de estructuras: formal e informal para que se llegue al logro de objetivos, la comunicación jefes-subordinados y certifiquen espacios de dominio, poder y mando.

Para entender la dinámica de las estructuras organizacionales de acuerdo al servicio, se proponen cuatro formas de organización: 1) estructura por área atendida, 2) estructura por procesos, 3) estructura por clientela y 4) estructura por propósitos. La idea es generar nuevas estrategias y establecer rumbos de acuerdo al servicio que se ofrece.

Las funciones y las tareas de las organizaciones son fundamentales para cumplir con las atribuciones y facultades que determinan dos tipos de funciones: 1) Específicas: orientan a los empleados para tener una visión conjunta, se precisan instrucciones para que se realicen las actividades, se establecen responsabilidades y crean soluciones inmediatas. 2) Generales: incurre en la participación de todo el organismo, es decir metas en equipo, actividades equilibradas y formas de operar son igualitarias.

Los perfiles organizacionales son características como las capacidades, las competencias y las habilidades que tiene una persona. Estas características son importantes para dividir el trabajo de acuerdo a las especialidades como técnicos y profesionales, dichos perfiles requieren conocimientos y características individuales. Es recomendable que cuenten con el respaldo y apoyo de servicios como secretarías, auxiliares y staff, recordándoles que deberán de trabajar siempre en equipo para que se logren las metas de las organizaciones.

BIBLIOGRAFIA

Antecedentes.net. (13 de Diciembre de 2012). Antecedentes hitóricos de la administración. Recuperado el 12 de Febrero de 2013, de <http://www.antecedentes.net/antecedentes-administracion.html>

Ballou, R. (2012). "Logística: Administración de la Cadena de Suministro". México: Editorial Pearson Prentice Hall - Quinta Edición. México.

Bernal. (2012). Metodologí de la investigación. Madrid: Madrid.

Blasquez Santan, F. (2012). Factore del crecmiento empresarial. Bogota: JULY/DEC.

Cubillo Santana, G. L. (05 de Mayo de 2013). "Proyecto para la reestructuracion comercial administrativa y financiera de una pyme de productos textiles del sector deportivo cso Lizfashion. Recuperado el 12 de Junio de 2013, de http://www.cib.espol.edu.ec/Digipath/D_Tesis_PDF/D-38376.pdf

Díaz Cruz, O. (2012 p. 16). : Creación de la cultura de Calidad en el servicio en una unidad de Soporte y Mantenimiento de software, utilizando la metodología de "La ruta del cliente y Herramientas utilizadas en la Gestión del servicio. Madrid: Madrid.

García Cebrian, L. I. (03 de Mayo de 2012). Economía: ¿Quienes son los verdaderos competidores de una empresa? Recuperado el 21 de Enero de 2015, de <http://www.revistalaocaloca.com/2009/05/economia-competidores-empresa/>

Heizer, J., & Render, B. (2013). "Principios de Administración de Operaciones". México: Editorial Pearson Prentice Hall - Séptima Edición.

Itescan. (14 de Febrero de 2013). Administración de recursos humanos. Recuperado el 18 de Marzo de 2013, de <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r91760.PDF>

Jimenez, J., & Hernandez, S. (24 de Enero de 2014). Metodología de la investigación. Recuperado el 25 de Octubre de 2012

Kloter, P. (2012). El concepto de las ventas. Madrid: Madrid.

Mindmeiser. (2013). Costos de administración. Recuperado el 16 de Junio de 2013, de <http://www.mindmeister.com/es/224082234/contabilidad-de-costos>

Narasimhan Sim, M. L., W., D., & Billington, P. (2012). "Planeación de la Producción y Control de Inventarios". México: Editorial Pearson Prentice Hall - Segunda Edición. México.

Porter, M. (2012). Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior. En M. Porter. Madrid.

Reid, A. L. (2012). Las Técnicas Modernas de Venta y sus Aplicaciones. Medellin. Tesis de investigadores. (Mayo de 2014). Tipos de investigación. Obtenido de <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/05/tipos-de-investigacion.html>

Tobar, Lissete & Hurtado, Carlos. (2012). "Propuesta para mejorarla rentabilidad. Recuperado el 30 de Diciembre de 2013, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1109/1/T-UCE-0005-144.pdf>