

XVII Congreso Internacional de Análisis Organizacional

“Emprendimiento e innovación en las organizaciones de México y América Latina”

Modelo de organización flexible: Diseño e implementación a una empresa comercial Pequeña.

Mesa Temática 3: Acción organizada, análisis estratégico, intervención y cambio organizacional.

Modalidad: Investigación concluida

Dr. Gilberto López Orozco¹

E-mail: orozco560311@hotmail.com Tel: Móvil: 228-105-13-61, Of:228 842-17-43
Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Veracruzana
Dr. Gonzalo Aguirre Beltrán S/N, Zona Universitaria.
C. P. 91000. Xalapa, Veracruz. México

Dra. María Dolores Gil Montelongo

E-mail: gilm01@hotmail.com Tel: 228 842-17-43
Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Veracruzana
Dr. Gonzalo Aguirre Beltrán S/N, Zona Universitaria
C. P. 91000. Xalapa, Veracruz. México

Mtro. Carlos Arturo Bolio Yris

E-mail: cbolio@uv.mx Tel: 228 842-17-43
Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Veracruzana
Dr. Gonzalo Aguirre Beltrán S/N, Zona Universitaria
C. P. 91000. Xalapa, Veracruz. México

Ciudad de México.

9 al 13 de septiembre de 2019

¹ Dr. Gilberto López Orozco

**Modelo de organización flexible: Diseño e implementación a una empresa
comercial Pequeña**

Resumen

En este resultado de investigación, se presenta el proceso de organización flexible, implantado a una empresa Comercial pequeña. Se realiza un análisis conceptual sobre los modelos de organización tradicional vertical, horizontal Postmoderno y modelo de organización flexible que contempla una combinación de la organización vertical y horizontal obteniendo un modelo de organización flexible (modelo de organización híbrido) que se adecua a las empresas pequeñas y medianas. El proceso de organización flexible considera en primer lugar, una caracterización de la organización y diagnóstico de la de la pequeña empresa, a través de indicadores, para determinar las características organizacionales y proponer un modelo de organización flexible con base a sus necesidades. En segundo lugar, se establece el objetivo, misión y visión de la organización. En tercer lugar, se diseña el modelo organizacional identificando los procesos clave, los equipos de trabajo de cada proceso y formalización de la estructura orgánica aplicando el modelo propuesto por Nonaka y Takeuchi, (1999), complementado con (Slater y Narver, (1995), Nicolini y Mezner, (1995), Jerez, (2001) y el conjunto de actividades propuestas por los autores para la elaboración la carta descriptiva de funciones, los mecanismos operativos modelos, así como las políticas necesarias para su funcionamiento. Posteriormente la etapa de implementación se realizó a través de capacitación y comunicación y finalmente se evalúa el funcionamiento del modelo para su modificación y/o actualización.

Palabras clave: Análisis conceptual, diagnóstico, indicadores, procesos clave y formalización.

Introducción

El trabajo que presentamos se trata de una investigación terminada en una pequeña Empresa pequeña de giro Comercial, hace algunos años, 2008, presente ante el jurado como tema de tesis Doctoral El Modelo de Organización Híbrida como Tecnología de transición, los integrantes del jurado me indicaron que solo se trataba de un caso con resultados satisfactorios, por lo tanto la indicación de los integrantes del jurado fue validar el modelo en otras organizaciones pequeñas y medianas, comerciales, de servicios y manufactureras, debido a que la organización horizontal únicamente se ha implantado en empresas grandes transnacionales según lo indica Ostroff (1999) el principal precursor de este modelo flexible. Uno de los grandes retos que tenemos en México es atender a las MPYMES debido a la alta tasa de mortandad, con base a las estadísticas e investigaciones realizadas por varios investigadores que se han dado a la tarea de identificar las causas que originan esa mortandad.

Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE 2015) Indica que del total de empresas consideradas por la del INEGI MPYMES 4 048 543, el 97.6% son microempresas y concentran el 75.4% del PEA. Le siguen las empresas pequeñas, que son un 2% y tienen el 13.5% del PEA. Las medianas representan 0.4% de las unidades económicas y tienen poco más del 11% de PEA. Por estados, los mayores porcentajes de cierre son: Quintana Roo, 29.6%; Sonora, 29.3%; Tamaulipas, 28.8%; Chiapas, 28.2% y Chihuahua, 27%, mientras que con mayores tasas de nacimiento de negocios están: Puebla, 43%; Tlaxcala, 41.2%; Chiapas, 36.2%; Hidalgo, 35.9% y Colima, 33.2 por ciento.

Modelo de Organización Flexible

Lopez, et al (2015: 354) indica que las principales causas de mortandad son: falta de financiamiento, empirismo en su administración, falta de experiencia para su manejo, problemas en la organización, falta de estructura formal, sistematización de operaciones, entre otras.

Debido a que una de las causas de mortandad de las organizaciones problemas en la organización, falta de estructura formal y con base a la recomendación del jurado de mi examen de grado, me he dedicado en los últimos años con los integrantes de mi cuerpo Académico a validar la metodología para el diseño el modelo de organización híbrido en varias empresas y la Pequeña Empresa, es una de ellas, el modelo de organización híbrida toma como base el diagnóstico, primera etapa del modelo adecuándose a sus características

Hipótesis: Si se instituye un proceso metodológico que permita diagnosticar el modelo organizacional de una empresa Comercial Pequeña, permitirá diseñar e implementar el modelo de organización flexible con base a sus requerimientos.

El objetivo general: Identificar las particularidades del modelo organizacional de la empresa comercial pequeña, a través de proceso metodológico de diagnóstico que permita el diseño e implementación de un modelo de organización flexible.

1. Conceptualización de organización.

El termino organización, tiene dos significados según Parsons, en (Etzioni, 1986) En primer lugar, organizaciones como unidades socioeconómicas, construidas para lograr objetivos específicos, son unidades sociales, con características determina-

Modelo de Organización Flexible

das como su giro, tipo de capital, privadas, publicas u organizaciones no gubernamentales, de la misma manara debemos considerar su organización formal, a un conjunto de características de las organizaciones como su estructura.

En su definición de organizaciones Etzioni, (1986: 4-5) comenta "...Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos. Corporaciones, ejércitos, escuelas, hospitales, iglesias y prisiones se cuentan entre ellas; tribus, clases, grupos étnicos, grupos de amigos y familias se excluyen del concepto. Las organizaciones se caracterizan por: 1) División del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación, divisiones que no son obra de la casualidad ni obedecen al a un esquema tradicional, sino que han sido deliberadamente planeadas para favorecer la realización de fines específicos; 2) la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concentrados de la organización y los dirigen hacia sus fines; estos centros de poder, además, revisan continuamente la actuación de la organización y remodelan su estructura, donde es necesario, para aumentar su eficiencia; 3) sustitución de personal; es decir: que las personas que no satisfacen pueden ser depuestas y sus tareas asignadas a otras..."

Características: Está estructurada por jerarquía, centralizan toma de decisiones, centralizan funciones principales, predomina la especialización principalmente.

Considero que organización, es un ente económico político o social, dirigida por su propietario o persona asignada, realizando funciones económicas, políticas o sociales, que permitan lograr el objetivo para lo que fueron creadas.

En segundo lugar, organización como instrumento o medio para lograr un objetivo.

La palabra Organización de acuerdo con Reyes (1994: 211), viene del griego Órganon que significa instrumento.

Daft (2015:11) comenta que "...Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar que funciones esenciales que ayudan a alcanzar metas. Una organización es un medio para un fin. Podríamos pensar en una organización como una herramienta o instrumento utilizado por los propietarios y gerentes para lograr un propósito específico. El propósito puede variar, pero el aspecto central de

Modelo de Organización Flexible

una organización es la coordinación de personas y recursos para llevar a cabo colectivamente fines deseados. Los administradores estructuran y coordinan en forma deliberada los recursos organizacionales de modo que sea posible cumplir con el propósito de la organización...”

La organización, es la estructuración técnica de las relaciones que deban existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los objetivos señalados. (Reyes, 1982: 212).

Chiavenato, (1999: 94) comenta que, “Organización, significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos responsables de la administración, establecer relaciones entre ellos y fijar sus atribuciones respectivas”.

Para Terry (2010: 250) “organizar es: establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo”

Robbins y Coulter (2014:332) consideran que “organización es la función administrativa que tiene que ver con disponer y estructurar el trabajo para lograr los objetivos organizacionales”

Koontz y Weihrich (1990:184) definen a: “ la organización como: 1) la identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) agrupamiento de las actividades mediante las cuales se consiguen los objetivos, 3) la asignación de cada agrupamiento a un gerente con autoridad para supervisarla (Delegación) y 4) la obligación de realizar una coordinación horizontal (en el mismo nivel de la organización o en otro similar) y vertical, en oficinas centrales, división y departamento) en la estructura organizacional.”

Con base a los autores mencionados, consideramos que la organización es: la agrupación y asignación de funciones, actividades, responsabilidades, procesos, autoridad, líneas de comunicación y coordinación con los puestos que conforman una

Modelo de Organización Flexible

empresa, de tal forma, que le permita optimizar la utilización de los recursos de un organismo social, para lograr los objetivos establecidos.

Las características del modelo de organización vertical moderna son: división del trabajo, coordinación entre puestos de trabajo, comunicación vertical, estructuración jerárquica departamentos funcionales, autoridad, centralización de toma de decisiones, centralización de funciones.

Organización horizontal

Frank Ostroff (1999) comenta que *la organización Horizontal, es aquella que está transformándose en organizaciones con funcionalidad interrelacionada, diseñada alrededor de los flujos de trabajo que van de un extremo a otro.* La organización horizontal es un método transfuncional de gestión donde la mano visible del director deja paso a la mano invisible del mercado y en donde los recursos se trasladan de manera natural a su uso más eficiente, de forma que el trabajo que no aporta valor añadido desaparece.

De acuerdo con Gil Cerver, et al. (2000 P: 5), la organización horizontal está diseñada para brindar una forma estructural y un enfoque organizacional integrado que les permite entregar dicho valor a clientes, potenciando sus ventajas competitivas.

Barba (2000: 11-34) comenta, que uno de los modelos posmodernos que permite a las organizaciones ser más competitivas por ser flexibles es: trabajo en equipo, con delegación de autoridad, descentralización de toma de decisiones y una reducción considerable de los niveles jerárquicos, es la organización Horizontal.

Ostroff, (1999), Barba (2002:15), Gil Cerver (2000 P:5) se resumen que, el trabajo se organiza y coordina, en torno a procesos centrales, diversificación de actividades,

Modelo de Organización Flexible

funcionalidad interrelacionada, descentralización de toma de decisiones, participación e iniciativa del personal, comunicación a través de redes, la integración de clientes y proveedores y estructura flexible.

Consideramos que la organización horizontal, su diseño es flexible alrededor de procesos centrales, trabajo en equipo, toma decisiones en el área de trabajo, desarrollando diversas actividades, comunicándose a través de redes, que con la cooperación y mejora continua, son más competitivas.

Por lo tanto las características que identifican a la organización horizontal son: estructura flexible, diversificación de actividades, el trabajo se organiza y coordina en torno a procesos centrales, descentralización de toma de decisiones, funcionalidad interrelacionada, comunicación a través de redes, participación e iniciativa del personal, la integración de clientes y proveedores.

Organización híbrida

Nadler, Tushman (1999: 79,80) y Mintzberg (1991:201) indican que para algunas organizaciones que no se adecuan a los cambios posmodernos con un modelo de organización, puede realizar una combinación de diferentes tipos de organización, por lo tanto, a la combinación de organización vertical con organización horizontal se le puede denominar organización híbrida.

Una estructura vertical de una empresa es muy compleja para cambiarla de inmediato de lo rígido a lo flexible, muy difícilmente puede transitar drásticamente hacia la horizontalidad, de la centralización a la descentralización de autoridad, por lo tanto, se propone un modelo organizacional que combine adecuadamente características de organización vertical y horizontal.

Modelo de Organización Flexible

López (2011: 52) comenta que:

...”Para el desarrollo del modelo híbrido, consideran características de la horizontalidad, agregándole de la verticalidad, que muy difícilmente pueden desaparecer en las MPYMES por sus especificidades, como son: trabajos y decisiones individuales, centralización de toma de decisiones, comunicación ascendente, descendente, formalización y orientación a las ventas...”

El modelo híbrido propuesto, se ha estructurado con características de los modelos vertical y horizontal, como se establece en la Tabla 1.

Tabla 1. Características de Organización Vertical, Horizontal e Híbrido

| CARACTERÍSTICA | VERTICALIDAD | HÍBRIDO | HORIZONTAL |
|---------------------------------|------------------------------|--------------------|---------------------------------|
| Organización | Funcional | Procesos Centrales | |
| Organigrama | Piramidal | Aplanado | |
| Descripción de Funciones | Manuales administrativos | | Misión, Visión y Objetivo |
| Coordinación | Entre Puestos | Entre Procesos | |
| Decisiones | Individuales y centralizadas | | Consensuadas y descentralizadas |
| Trabajo | Individualizado | En Equipos | |
| Motivación | Salarial | Participación | |
| Comunicación | Ascendente y Descendente | | Horizontal |
| Orientación | Ventas | | Clientes |

Fuente: (López, 2011: 53).

“En la búsqueda del concepto híbrido, López y Fleitas, (2007: 131) comentan que “como resultado de utilizar características verticales y horizontales, se origina la organización híbrida considerándola como: Una combinación de las características verticales como la centralización, comunicación lineal y toma de decisiones individualizadas y de las características horizontales, organización en torno a procesos centrales, considerando la coordinación de trabajo en equipo, capacitación y aprendizaje organizacional, formalizándose con los manuales administrativos para lograr el objetivo establecido”.

Principios del modelo híbrido. Un modelo de organización requiere de lineamientos, considerando las características del modelo de organización híbrida, se establecen los principios siguientes: división por procesos centrales, flexibilidad, iniciativa, unidad de dirección, integración, jerarquía, del objetivo, difusión, coordinación, paridad entre autoridad y responsabilidad, unidad de mando, descentralización, espíritu de equipo, y de la evaluación.

2. Modelo de Organización Híbrida

Con base a las opiniones de autores sobre los enfoques modernos y posmodernos, López (2011: 54-57) propone el modelo híbrido y comenta que contará con dos fases principales: el diseño y la implantación, cuyos elementos se estructuran como se observa en la Figura 1. Modelo de transición a organización híbrida.

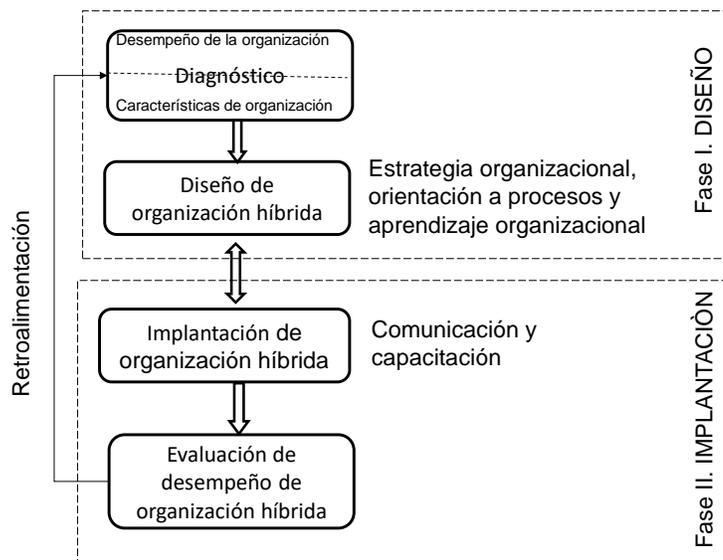


Figura 1. Modelo de transición a organización híbrida. (Lopez 2011: 55)

Modelo de Organización Flexible

La etapa de Diseño considera un análisis de la situación actual sobre el modelo de organización a través de indicadores, se diseña el modelo de organización híbrida con base a sus necesidades. La etapa de implementación estará orientada al funcionamiento de los procesos centrales, mediante programas de comunicación y capacitación que favorezcan el aprendizaje organizacional, para producir conocimiento que gradualmente propicie la organización híbrida.

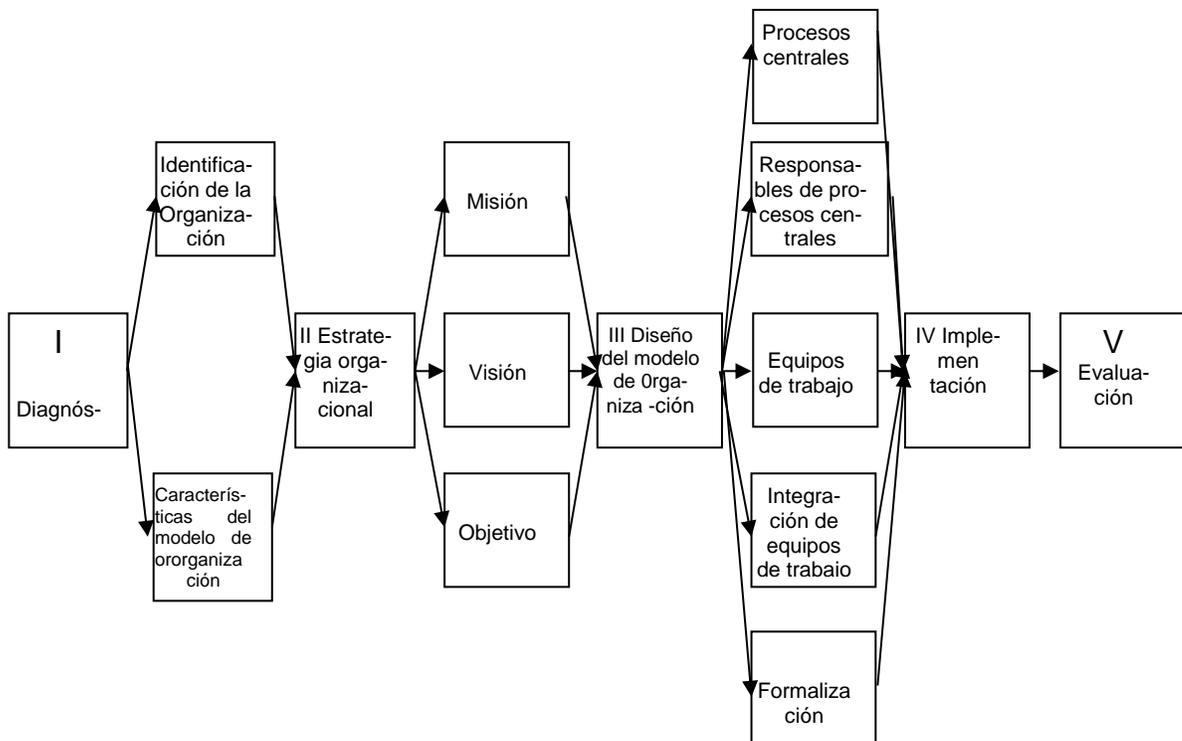


Figura 2. Proceso del modelo de organización híbrida. López y Fleitas, (2007:132)

Procedimiento para el diseño del modelo de organización híbrida

López (2011: 56) comenta que:

Modelo de Organización Flexible

...”con base al modelo de organización propone el proceso para el diseño e implementación del modelo organización híbrida, tiene cinco etapas: diagnóstico, estrategia organizacional, diseño de la organización, implantación y evaluación. Para la elaboración de los documentos que formalicen el diseño e implementación de la estructura de la empresa, se realiza mediante el enfoque de procesos, el aprendizaje organizacional, la comunicación y la capacitación ..”

2.1 Etapa I. Diagnóstico: Pequeña Empresa

Objetivo: Establecer los procedimientos adecuados para identificar las características de la organización y del modelo de organización. La metodología propuesta para ejecutar en la etapa de diagnóstico es la siguiente:

El diagnóstico organizacional es el análisis, descripción, y evaluación de la situación que prevalece en una organización para conocer sus características funcionales y determinar el modelo de organización con que cuenta

Las actividades que se realizan en la etapa de diagnóstico son: Identificación de la organización y análisis de las características del modelo de organización

2.1.1. Identificación de la organización

Giro: comercial

Actividad que desarrolla: Es empresa comercial, compra y venta Abarrotes, frutas y verduras de menudeo y mayoreo

Principales funciones: compras, ventas, administración del efectivo, administración del personal, control de la mercancía

Modelo de Organización Flexible

Productos principales: frutas, verduras, abarrotes, semillas, insumos para panadería.

Tamaño: la empresa cuenta con 30 trabajadores aproximadamente, Con base a al Diario Oficial de la Federación publicado el 30 de junio del 2009, publicados por la Secretaria de Economía, se considera una pequeña empresa.

Situación fiscal: actualmente cada sucursal se encuentra a nombre de un integrante de la familia persona física, inscritos bajo el régimen de incorporación fiscal.

Descripción de la estructura física e instalaciones:

Cuenta con 10 locales, Matriz con bodega, 3 locales como bodega, 6 tienda de venta a público en diferentes partes de la localidad ubicada en el estado de Veracruz, de considera que cuenta con buenas instalaciones físicas.

Identificación de la situación general de la organización.

Situaciones desfavorables

No cuenta con misión, visión u objetivos por escrito, no cuenta con organigrama ni manuales administrativos, las decisiones se encuentran centralizadas, ya que el dueño es un tanto autoritario, sobrecarga de trabajo para los dueños debido a la centralización de la toma de decisiones, existe estrés laboral, debido a que las actividades de mayor responsabilidad se concentran en unos cuantos, existen problemas de motivación y liderazgo, hay conflictos de autoridad, dificultades en la delegación de responsabilidades, la mayoría de los trabajadores no están bien capaci-

Modelo de Organización Flexible

tados para las tareas que desarrollan, falta de inducción al personal de nuevo ingreso, problema del robo hormiga, no se cuenta con sistema de información, por lo que no se controlan las entradas y salidas de mercancía y efectivo

Situaciones favorables

Hay poca competencia, es una empresa familiar pequeña, se mantienen buenas relaciones: dueños-clientes, dueños-trabajadores, dueños-proveedores.

2.1.2. Análisis de las características del modelo de organización

Para investigar la estrategia organizacional, jerarquización, orientación a procesos y coordinación que identifican la estructura de la organización, se utilizaron encuestas que tomaron como referencia instrumentos desarrollados por Derek Pugh, en Fernández, (1991. 288-291) incluyendo indicadores que analizan aspectos humanos, presentados en la Tabla 2.- Indicadores para diagnosticar el modelo de organización. Se diseñaron, probaron y aplicaron los cuestionarios al 100% del personal y posteriormente se analizaron en SPSS obteniendo los resultados presentados en la Tabla 3. Resultado de los indicadores.

Tabla 2.- Indicadores para diagnosticar el modelo de organización de una empresa.

| División del trabajo | Coordinación |
|--|---|
| Grado percibido de formalización | Grado percibido de coordinación entre puestos de trabajo. |
| <i>Grado percibido de orientación a la estrategia organizacional</i> | Grado percibido de centralización de decisiones |
| <i>Grado percibido de jerarquización</i> | Grado percibido de satisfacción y motivación a los empleados. |
| <i>Grado percibido de orientación a procesos</i> | Grado percibido de participación (individuales/ consensadas). |

Fuente propia.

Análisis del Modelo de Organización

Diagnostico Organizacional

Esta etapa tiene como propósito dar un conocimiento general sobre la organización de la empresa. El proceso de organización consta de dos etapas que son, la división del trabajo y la coordinación, por lo que para analizar el modelo organizacional actual de la empresa, es necesario estudiar y analizar estas etapas.

División del trabajo

Henry Fayol en Merril (1997: 186) La división del trabajo es el primer principio general de administración, se considera como: es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo

Esta definición hace referencia a cierto grado de formalización en las empresas, a la orientación a procesos, la definición de una jerarquía y una estrategia organizacional, por lo que para analizar los aspectos relacionados con la división del trabajo es necesario evaluar la información obtenida en los instrumentos aplicados mediante cada uno de los siguientes indicadores. Se muestran los resultados de cada uno.

Grado percibido de formalización

Determina el grado de formalización, evaluando la existencia de los documentos formales básicos de la organización como son: manual de organización, manual de procedimientos y manual de políticas.

Modelo de Organización Flexible

Se pregunta sobre los manuales administrativos y se determina que no cuenta con ninguno de ellos. En las respuestas de los trabajadores indicaron tienen conocimiento de las actividades que deben realizar, las políticas, los procedimientos, las reglas.

Grado percibido de orientación a la estrategia organizacional

En este indicador se analiza si se tiene definida la misión, visión, objetivos, metas, como están integradas a la empresa, su difusión y coherencia, en qué porcentaje se cumplen los objetivos, entre otras, al aplicarlas en la organización se obtuvieron las siguientes respuestas; 44% de los trabajadores respondieron que se encuentra definida claramente la misión y visión en la empresa, el 22% que no está definida, el 50% opina que el objetivo de la empresa está definido claramente, el 14% que está definido pero no lo conocen, el 67% contesto que hay congruencia considerablemente entre los objetivos y la misión, la mayor parte de los trabajadores (33%) opinan que los objetivos se cumplen del 50 al 74%, un 25% que se cumplen del 50 Al 75%, 19% más del 100%, las respuestas de los trabajadores permiten concluir que la empresa no tiene definida la misión, visión, sin embargo si cuenta con objetivos y metas claramente definidos. Por lo que la empresa obtuvo un 50% y 50%, en verticalidad y horizontalidad respectivamente.

Grado percibido de jerarquización

Para conocer el grado de jerarquización de la empresa es necesario obtener información sobre su estructura, para lo cual se identifican los niveles jerárquicos representados en el organigrama. Al analizar las respuestas obtenidas, los resultados

Modelo de Organización Flexible

fueron los siguientes: la empresa está dividida por funciones opino el 68% del personal, un 14% dice que por áreas, 11% por departamentos y 8% por procesos centrales; el 48% dice que el funcionamiento organizacional es en base a decisiones compartidas, el 18% que está centralizado, el 12% descentralizada, un 26% dijo que ha habido cambios considerables en la estructura organizacional y otro al nivel gerencial sobre los cambios en la estructura y el 100% contesto que algunos fueron planeados.

Según el 22% la estructura actual permite ampliamente cumplir con el objetivo, un 47% opino que parcialmente, el 50% de los trabajadores contesto que es supervisado frecuentemente, un 31% que diariamente, el 36% tiene un tramo de control de 1 a 3 trabajadores, el 33% más de 12, el 15% de 4 a 7, lo que refleja que el tramo de control es confuso, ya que 11 personas de 33 dice que su número de subordinados es más de 12 es decir que se mandan mutuamente o que no se tiene claramente definido el tramo de control. La empresa en total obtuvo un 54% de orientación a la verticalidad y 46% a la horizontalidad en este indicador.

Grado percibido de orientación a procesos

En este indicador se analiza las funciones o actividades principalmente desarrolladas y su distribución, además se identifican los equipos de trabajo o la falta de ellos. Las respuestas obtenidas son las siguientes: se preguntó si las funciones han sufrido cambios en el paso del tiempo, a lo que respondieron 36% parcialmente, 22% ninguno, Otra pregunta fue cual es la mayor dificultad a la que se enfrentan, poco

Modelo de Organización Flexible

apoyo por parte de los trabajadores con un 58%, falta de personal con un 28%, En total se obtuvo un 73% de verticalidad y un 27% en horizontalidad.

Coordinación

Grado percibido de coordinación entre puestos de trabajo.

Este indicador requiere de la identificación de las líneas de comunicación entre los miembros de la empresa, además de los sistemas utilizados para la coordinación, y si estos satisfacen los requerimientos de información para la toma de decisiones en cada parte de la empresa. Algunas de las respuestas fueron; con un 34% nunca hay conflictos y con un 29% esporádicamente, un 20% opina que frecuentemente hay conflictos, los principales obstáculos que tienen en la empresa es la falta de comunicación (44%), y la falta de personal y ausencia de empleados (39%), un 36% nos dice que están definidas las líneas de comunicación, 28% que no, encontrándose entre los que dicen que no la mayoría de los mandos gerenciales y mandos medios. La empresa obtuvo en coordinación entre los puestos un 51% de inclinación hacia la horizontalidad y 49% hacia la verticalidad.

Grado percibido de centralización de decisiones

Aquí debe analizarse si la empresa se encuentra centralizada o descentralizada en la toma de decisiones. Para obtener respuestas sobre esto, se aplicaron algunas preguntas y los resultados son los siguientes: se le pregunto al nivel gerencial en quien recae la toma de decisiones y el 100% contesto que en el dueño, asimismo un 67% contesto que la planeación estratégica recae en el dueño y un 33% dijo que

Modelo de Organización Flexible

se lleva a cabo entre la administración y los trabajadores, se le pregunto a todos los niveles que quien toma las decisiones fundamentales relacionadas con el trabajo que cada uno realiza y respondieron en un 64% que el dueño, 15% que el gerente, 15% administración y trabajadores y 5% ellos mismos.

En cuanto a la delegación de autoridad las personas contestaron en su mayoría (36%) que cuentan con la autoridad suficiente para realizar sus funciones, sin embargo un 25% contesto que no cuentan con autoridad, 19% opina que parcialmente, 8% insuficientemente, y 11% no sabe; el 39% de los entrevistados opinan que el grado de autoridad delegada no corresponde a la responsabilidad adquirida, un 19% parcialmente, 19% no corresponde. Se obtuvo un 65% de orientación a la verticalidad y un 35% hacia la horizontalidad.

Grado percibido de satisfacción y motivación a los empleados

En este indicador se debe evaluar el nivel de satisfacción de los trabajadores y como la insatisfacción entorpece o dificulta el logro de los objetivos de la empresa, también es necesario identificar las causas de la insatisfacción. Para obtener estas respuestas se aplicaron ciertas preguntas, los resultados obtenidos se presentan a continuación: se preguntó de qué manera la empresa mide el desempeño de los trabajadores y de la empresa misma, el 46% opina que es principalmente en base a la relación calidad-tiempo en el trabajo realizado, aunque también se basan en las asistencias (27%), en cuanto a la rotación interna el 76% contesto que se da frecuentemente.

Modelo de Organización Flexible

El programa motivacional de la empresa, un 47% respondió que no existe, un 25% que es adecuado. El 42% de los trabajadores se sienten completamente parte de la empresa, 24% parcialmente, 67% se sienten satisfechos en la empresa, 17% poco satisfecho; 50% se siente satisfecho en su puesto, 25% poco satisfecho, 14% muy satisfecho. El 50% considera que hay un buen ambiente de trabajo y un 42% que es regular, el 6% excelente.

El 39% considera que nunca se toman medidas iguales para todos, el 36% que algunas veces, el 21% que siempre, en cuanto a la promoción, se considera por el 47% que los mecanismos son regulares, 33% buenos. En este indicador se obtuvo un 51% de horizontalidad y un 49% de verticalidad.

Grado percibido de participación (individuales/ consensadas)

Se debe identificar la manera en que participan los trabajadores en la organización de la empresa, si se les da el espacio para expresar sus ideas, si tienen la iniciativa de expresar opiniones, etc. Las respuestas en las preguntas correspondientes a este indicador fueron en un 50% que el personal participa algunas veces en las decisiones sobre su trabajo, 22% frecuentemente, el 61% opina que son consideradas sus opiniones algunas veces, la mayoría 42% no participa en las actividades externas para promover la socialización, 33% participa algunas veces. El 42% opina que su trabajo sería más fácil al promover la comunicación, 32% sugieren aumentar la motivación, 17% mayor capacitación, y 9% mejorar el trato al personal. En total en este indicador se obtuvo un 68% de inclinación a la horizontalidad y un 32% hacia la verticalidad.

Modelo de Organización Flexible

La tabla 3.3 muestra el resumen de los indicadores y el porcentaje de orientación a la horizontalidad y la verticalidad.

Tabla 3. Resultado de los indicadores.

| Indicadores | Porcentaje horizontal | Porcentaje vertical |
|---|-----------------------|---------------------|
| Grado percibido de orientación a la estrategia organizacional | 50% | 50 % |
| Grado percibido de jerarquización | 46% | 54% |
| Grado percibido de orientación a procesos | 27 % | 73 % |
| Grado de coordinación entre puestos de trabajo | 51% | 49 % |
| Grado percibido de centralización en la toma de decisiones | 35% | 65 % |
| Grado percibido de motivación y satisfacción de los empleados | 51% | 49% |
| Grado percibido de participación (individuales /consensuadas) | 68% | 32% |
| Totales | 328 | 372 |
| | 46.85% | 53.14% |

Fuente: Elaboración propia

Análisis del modelo de organización de la empresa

En la Tabla 3 Resultado de los indicadores, se muestra la tendencia hacia la verticalidad con base a las respuestas de los trabajadores debido a las características organizacionales, por estas razones la pequeña Empresa se considera vertical en un 53.14%, acorde a las teorías de organización establecidas por Ostroff, (1999); Rodríguez, (2003); Barba, (2000); Etzioni, (1986), Chiavenato, (1999); Reyes, (1982); Stoner, (1989); (Leonard, 1999: 340).y Gil Cerver, et al. (2000) con base a los resultados, se concluye que si influyen las características verticales como la centralización de decisiones, la jerarquización, el trabajo individualizado, la falta de coordinación.

2.2. Etapa II. Establecimiento de la estrategia organizacional.

Modelo de Organización Flexible

Por tratarse de una pequeña empresa, la estrategia no puede ser obviada debido a que el diseño de la organización debe interrelacionarse con misión, visión y objetivo.

Establecer la misión, visión y objetivo de la empresa.

Con base a los resultados del análisis de los indicadores, se realizaron reuniones con los directivos de la empresa para definir la misión, visión y objetivo, consensuadas y adoptadas para mejorar el desempeño y el diseño del modelo de organización híbrida, con el siguiente acuerdo:

Misión

Ofrecer un servicio excepcional: rapidez, precios bajos, atención personalizada.
Para Crear alianzas comerciales que permitan mejorar el nivel de vida de todos sus clientes (proveedores, colaboradores, clientes, consumidores, sociedad)

Visión

Ser una empresa líder en el comercio de abarrotes, con alianzas comerciales bien establecidas con clientes y proveedores. Estableciendo sucursales en todo el estado de Veracruz

Objetivo

Satisfacer las necesidades de los clientes ofreciéndoles productos de calidad a precios competitivos a través de una atención personalizada de manera oportuna. que permita lograr los objetivos establecidos a través de productos y servicios computacionales de calidad.

Modelo de Organización Flexible

Posteriormente la misión, visión y objetivo, se publican en lugares estratégicos para consulta de los trabajadores, clientes y proveedores.

2.3. Etapa III.- Diseño del modelo de organización.

En esta etapa se desarrollan las cinco actividades siguientes:

A).- Identificación de procesos centrales. Haciendo un análisis de los resultados del diagnóstico, complementado con entrevistas al Director General y a los responsables de los procesos principales de la empresa, se considera que el proceso que permite satisfacer las necesidades de los clientes, produce la parte considerable de ingresos y costos para la compañía e integra a los equipos relacionados con clientes y proveedores, **se identifica como proceso central administrativo, operaciones y Ventas, las compras** son realizadas directamente por el propietario y Director de la empresa.

B).- Asignación de responsable del o los procesos centrales. La Dirección General analiza y decide, que las personas que en este momento tiene un mayor conocimiento del funcionamiento de los procesos centrales y de mayor liderazgo son los responsables que en este momento están asignados.

C).-Equipos de trabajo. Se analizan los procesos generales de la organización y aquellos que apoyan la ejecución del proceso central, se acuerda que los equipos de trabajo que se establecerán serán, Equipo administrativo, Equipo de operaciones (realización y supervisión del transporte de mercancía y reparto a clientes y sucursales), Ventas y Compras (Con 6 sucursales)

D).-Integración de los equipos de trabajo. Para la asignación del personal en los equipos de trabajo se realizaron y varias reuniones entre el responsable de cada proceso central **ventas** (integra 6 equipos de trabajo, **el proceso Administrativo** 1 equipo de trabajo, **el proceso de operaciones** integra 3 equipos de trabajo y compras 1 equipo de trabajo, los responsables de cada proceso central acordaron lo siguiente: La integración de los equipos serán con las personas que participan en este momento, debido a que los trabajadores actuales conocen las actividades que se desarrollan, adicionalmente se acuerda lo siguiente:

1. Reuniones semanales los sábados, con la participación de los responsables de los procesos centrales y cada equipo de trabajo, para evaluar el avance y situación de cada equipo
2. Informar al responsable del proceso central en el momento que se presente alguna eventualidad en algún equipo de trabajo.
3. Respetar los lineamientos establecidos en los manuales administrativos. El proceso central de Ventas se integra por su coordinador y seis equipos y 12 colaboradores, el proceso central de administrativo por el coordinador y tres colaboradores, el proceso central de operaciones por su coordinador 3 equipos de trabajo y catorce colaboradores y la Dirección General y compras por 6 personas.

En las reuniones se acuerda que todos los equipos deben trabajar coordinadamente, debido a que se trata de un proceso central donde existe una interacción

Modelo de Organización Flexible

total entre ellos, la coordinación puede ser interna entre los integrantes de los equipos de trabajo y externa entre los integrantes de equipos de trabajo, los proveedores y clientes.

E).-Formalización de la estructura orgánica. Para la formalización, se elaboran los manuales administrativos como son: Carta descriptiva de funciones para la Dirección y cada proceso central Administrativa (Gerente), proceso central de Ventas (Gerente) y el proceso central de Operaciones (Gerente) que integra a los equipos de trabajo, Mecanismo operativo modelo (Manual de procedimientos), manual de políticas.

1.-Elaboración del organigrama.

Los lineamientos para el diseño de organigramas híbridos son los siguientes:

- Se identificó a 3 procesos centrales procesos centrales (ventas, administrativo y operaciones) como aquel que permite satisfacer las necesidades de los clientes y produce la parte considerable de ingresos y costos.
- Los procesos centrales (ventas, administrativo y operaciones) se representa en tres pentágonos en forma horizontal, se ubica en el nivel inmediato inferior del Gerente en el organigrama, ubicándose en el centro.
- Los equipos de trabajo se soportan por los sistemas de información, debido a que una organización, será eficiente, si cuenta con información oportuna y confiable para tomar decisiones., de la misma manera se establece la comunicación con líneas punteadas en la parte superior de cada pentágono, para que exista una coordinación adecuada para la ejecución de cada uno de los procesos.
- Para la elaboración del organigrama híbrido se establecen los pasos siguientes:

Modelo de Organización Flexible

1. Los procesos centrales ventas, administrativo y de operaciones.
2. Las actividades que no contempla el proceso central son, proyectos de valor.
3. Se contrata el jurídico como staff.
4. Se integró el organigrama considerando los procesos centrales y el staff internos.
5. Se establecieron las líneas de conexión entre la Dirección General, los puestos staff, el responsable de los procesos centrales y los equipos de trabajo, para establecer la comunicación y coordinación, como lo muestra el Organigrama híbrido.
6. Se sometió a aprobación en reuniones de trabajo con la Dirección General, Gerente de ventas, gerente administrativo y gerente de operaciones.

2.- Elaboración de los manuales administrativos

Los manuales administrativos son: la carta de distribución de trabajo para cada proceso, Mecanismo operativo modelo (manual de procedimientos), manual de políticas.

A).-Elaboración la carta de distribución de trabajo.

López, (2008: 95-99), plantea que modelo propuesto por Nonaka y Takeuchi, (1999) complementado con una de las etapas de (Slater y Narver, (1995), Nicolini y Mezner, (1995) y Jerez, (2001) y el conjunto de actividades propuestas por el autor para su aplicación en el desarrollo de los manuales Administrativos necesarios (Carta descriptiva de trabajo, Manual de procedimientos y de políticas) para esta pequeña organización comercial, a continuación, se establecen las etapas y actividades que facilitaran su ejecución

Modelo de Organización Flexible

Con la participación del 100% de los trabajadores de la empresa, integrados en cada proceso central y cada equipo con sus trabajadores se detallaron las actividades en primer lugar de cada proceso central y posteriormente de cada equipo.

Se analizó la información dándole formato al objetivo, actividades, coordinación y responsabilidad. La carta de distribución del trabajo fue revisada por los responsables de equipo y el director general dando su aprobación para la implantación.

1).-Orientación al aprendizaje

1.-El investigador y su equipo de trabajo explican a los trabajadores sobre el aprendizaje organizacional y cómo se aplicará en el diseño de la carta descriptiva de funciones.

2.-El responsable del proceso central, dará a conocer a los trabajadores la identificación y el objetivo general del proceso central.

2).-Compartir el conocimiento tácito

1. Seleccionar los trabajadores que participarán de cada proceso central.

2. Reunión de los expertos para compartir sus conocimientos sobre las actividades de cada equipo que integran al proceso y definir un modelo mental compartido.

3. Los integrantes cada equipo o proceso central, indicarán las actividades que se deben realizar en el equipo de trabajo, que les permita cumplir con el objetivo, la responsabilidad que tienen y coordinación.

3).-Crear conceptos

1. Cada trabajador escribirá de manera detallada las actividades que considere se deben realizar en el equipo.

Modelo de Organización Flexible

2. Someterá a consenso entre los trabajadores, para complementar o corregir el conjunto de actividades y escribir entre todos, la primera versión de la carta descriptiva de funciones de cada equipo.

4).-Justificar los conceptos

1. Presentación al responsable del proceso central las actividades a realizar por el equipo subordinado.
2. Evaluar, si el conjunto de actividades presentadas por el equipo coadyuva al logro del objetivo del proceso central y a la estrategia de la organización
3. El responsable del proceso central, analizará las actividades presentadas por cada equipo, en su caso realizando observaciones, corrigiendo, agradando o eliminando actividades presentadas.

5).-Construir la carta descriptiva de trabajo

1. Cada responsable de proceso central presentará al Director General la descripción de actividades de cada equipo, así como el objetivo, responsabilidad que tienen y coordinación, quien determinará si son los adecuados para el logro de los objetivos de la empresa considerando su misión y visión, realizando en su caso observaciones puntuales.
2. Aprobación de la integración de la carta descriptiva de trabajo.
3. Una vez aprobado el especialista que está elaborando la carta descriptiva de trabajo lo integra como uno de los manuales administrativos.
4. El Director General, aprueba la integración de la carta descriptiva de trabajo.
5. Formalización en documento escrito la carta descriptiva de trabajo.

6).-Expandir el conocimiento

Modelo de Organización Flexible

1. Se convoca a una reunión, con todo el personal de la empresa para dar a conocer la carta descriptiva de trabajo diseñado.
2. El responsable del proceso central explicará a los trabajadores de la empresa, las actividades a realizar en cada uno de los equipos integrados a partir de esa fecha, haciendo hincapié en la participación de los trabajadores en el diseño.
3. Se distribuye la carta descriptiva de trabajo al personal de la empresa.

7).-Evaluación y actualización del conocimiento

1. Durante el primer mes de implantación, diariamente los responsables de ejecutar las actividades anotaran las observaciones durante su ejecución.
2. Se sugiere una reunión semanal con los responsables de equipo con la finalidad de realizar una evaluación, posteriormente una reunión corta con el responsable del proceso central.
3. Con base a las observaciones de los responsables de equipo, realizarán una modificación y/o actualización a las actividades.

Se integró la Carta de distribución de trabajo, de acuerdo al siguiente contenido:

1. Identificación.
2. Objetivo.
3. Índice.
4. Introducción.
5. Misión.
6. Visión.
7. Organigrama.
8. Descripción de cada proceso central y/o equipo de trabajo, con el siguiente contenido:
 - Identificación (proceso central y/o equipo de trabajo)
 - Objetivo.
 - Acciones o actividades del proceso central y/o equipo de trabajo.
 - Coordinación interna y externa.
 - Responsabilidad.

B).-Desarrollo del mecanismo operativo modelo (Manual de procedimientos)

1).-Orientación al aprendizaje

1. El investigador y su equipo de trabajo explican a los trabajadores sobre el aprendizaje organizacional y cómo se aplicará en el diseño de los procedimientos.
2. El responsable del proceso central dará a conocer a los trabajadores el objetivo general y la identificación del proceso.

2).-Compartir el conocimiento tácito

1. Identificación a los trabajadores que participarán de cada procedimiento.
2. Reunión de los expertos para compartir su conocimiento sobre el procedimiento de trabajo y definir entre todos un modelo mental compartido.
3. Se reunieron expertos en talleres para compartir el conocimiento en la actividad asignada en el punto anterior, se nombra a un moderador por cada mesa de trabajo.

3).-Crear conceptos

1. Cada experto escribirá detalladamente los pasos en la ejecución de su actividad.
2. Someterá a consenso al resto de los expertos, para complementar o corregir el procedimiento y escribir entre todos, la primera versión del procedimiento de trabajo.

4).-Justificar los conceptos

1. Evaluación de los procedimientos con la estrategia de la organización

Modelo de Organización Flexible

2. Presentación del procedimiento al responsable del proceso central, que analizará si se encuentra dentro de los lineamientos establecidos por la organización y en caso necesario aportará comentarios para su corrección.

5).-Construir un mecanismo operativo modelo

1. Presentación del procedimiento al Director General quien determinará si los procedimientos son los adecuados para la ejecución en la empresa.
2. Aprobación de la integración del mecanismo operativo modelo al manual.
3. Una vez aprobado el mecanismo operativo modelo, el especialista que está elaborando el manual lo integra, con los documentos fuentes requeridos.
4. Director General, aprueba la integración del mecanismo operativo modelo.
5. Formalización en documento escrito del mecanismo operativo modelo.

6).-Expandir el conocimiento

1. Se convoca a una reunión, con todo el personal de la empresa para dar a conocer el manual de mecanismo operativo modelo diseñado.
2. El responsable del proceso explicará a los trabajadores, los procedimientos a seguir de cada mecanismo operativo modelo a partir de esa fecha, haciendo hincapié en la participación de los trabajadores en el diseño.
3. Se distribuye el mecanismo operativo modelo al personal de la empresa.
4. Se hace la sugerencia de subirlo al sistema integral de la empresa, con la finalidad de que siempre esté al alcance del trabajador.

7).-Evaluación y actualización del conocimiento

Modelo de Organización Flexible

1. Durante el primer mes de implantación, diariamente los responsables de ejecutar los mecanismos anotaran las observaciones de los procesos durante su ejecución.
2. Se sugiere una reunión mensual con los responsables de los mecanismos operativos modelos, con la finalidad de realizar una evaluación.
3. Con base a las observaciones de los responsables de ejecutar los mecanismos, se realiza una modificación y/o actualización a los procesos.

Los procesos sometidos a la metodología antes mencionada fueron los siguientes:

Procesos del Equipo de Ventas: Ventas de mayoreo.

Procesos del Equipo Administrativos: Corte de caja, Control de ingresos, Compras, Pagos.

Procesos de Operaciones: Control de almacén, Entrega a domicilio.

Contenido del manual de procedimientos.

El manual de procedimientos se elabora considerando el siguiente contenido:

1. Identificación del manual
2. Índice
3. Objetivo del Manual de procedimientos
4. Integración de los mecanismos operativos modelo al manual de procedimientos por equipos de trabajo.

C).-Elaboración del manual de políticas.

En reuniones generales entre la Dirección General de la empresa y los responsables de los procesos centrales, analizaron la Carta de distribución del trabajo y el Manual de procedimientos. Considerando las actividades contempladas, se definieron las

Modelo de Organización Flexible

políticas de la Dirección General, de ventas, Administrativo y de operaciones, tomando en cuenta que son lineamientos para la ejecución de las actividades y toma de decisiones.

Analizadas y aprobadas las políticas específicas, por los integrantes de la reunión de trabajo, se integran en un documento con el siguiente contenido:

- 1.- Identificación del manual
- 2.-Índice
- 3.-Objetivo
- 4.-Políticas Administrativas
- 5.-Políticas de Ventas
- 6.-Políticas de operaciones.

En reuniones de trabajo, se dio a conocer la carta de distribución del trabajo, los mecanismos operativos modelo y el manual de políticas, los responsables de equipos y la Dirección General les invitaron a consultarles en caso necesario, se le entregó un ejemplar a cada equipo de trabajo, indicándoles que alguna observación se la hagan llegar al responsable de su equipo y éste a su vez al Gerente del proceso central correspondiente y Dirección General. En caso necesario se sugiere subirlo a la red de la empresa, para que esté a disposición del trabajador.

2.4. Etapa IV. Implantación del modelo de organización híbrida

Para garantizar la implantación del modelo de organización híbrida, se considera primero dar a conocer los cambios efectuados a través del proceso de capacitación y comunicación, para facilitar la participación del personal de la empresa.

Diseño del proyecto de capacitación para la implantación del modelo de organización híbrida.

En el proyecto de capacitación se contempla lo siguiente:

Modelo de Organización Flexible

Determinación de las necesidades de capacitación, para implantación del modelo de organización híbrida.

1. Los problemas más relevantes detectados son: comunicación, falta de capacitación en productos, relaciones humanas, falta de motivación, falta de reconocimiento, centralización para toma de decisiones, problemas en la coordinación.

2. Las actividades de implantación que pueden ser afectadas por los problemas detectados en el diagnóstico, son: Falta de capacitación en: características de productos, relaciones humanas, atención a clientes, comunicación.

3. La capacitación para implantación del modelo de organización híbrida es:

A).-La importancia de la misión, visión y objetivo, del proceso central, el trabajador como elemento importante para la empresa, trabajo en equipo, cambios estructurales de la organización.

Dar a conocer el nuevo modelo de organización, los procesos centrales, los equipos de trabajo que integran cada proceso central, las actividades desarrolladas por cada equipo, los procesos o mecanismos operativos modelos mas relevantes de cada equipo y las políticas de cada proceso central, así como las políticas generales de la empresa.

4. Elaboración del programa integral de capacitación. Se elaboró un programa de capacitación con los temas requeridos con base a las necesidades detectadas en el diagnóstico, mismo que incluye objetivos, temática, fechas de ejecución y los responsables de coordinar el curso.

A) Ejecutar el programa de capacitación:

Modelo de Organización Flexible

La ejecución del programa de capacitación se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa, del mes de septiembre del año 2017, al 100% del personal con 3 días de 2 horas de duración, en reuniones plenarias, el horario por consenso de 7:00 a 9:00 horas de lunes a miércoles, se acordó una hora por parte de la empresa y otra por el trabajador, debido a que la jornada laboral inicia a las 8:00 horas.

B) Evaluar los resultados de la capacitación.

Se verificó que el personal entendiera la temática impartida en cada sesión con el cuestionamiento durante 10 minutos antes de salir.

Diseño del proyecto de comunicación para la implantación del modelo de organización híbrida.

El diseño del proyecto de comunicación se basa en las necesidades de comunicación detectadas, clave para la implantación, considerándose las siguientes:

Difundir e implementar la estrategia organizacional, información sobre atención y servicio a clientes de la organización, comunicar el nombre del responsable del proceso central e informar sobre los responsables de equipos de trabajo, dar a conocer la integración de los equipos, difusión de los manuales administrativos, informar oportunamente la lista de productos con cero existencia, listado de proveedores que reúnan los requisitos de compra, lista de productos nuevos, recepción de mercancía, informe de mercancía entregada, entre otras necesidades, con la utilización de los medios adecuados para evitar en lo menos posible las barreras de comunicación.

2.5. Etapa V Evaluación

Evaluación sobre el modelo de organización.

A).-Reuniones semanales entre el responsable del proceso central y los responsables de los equipos de trabajo.

Una evaluación periódica en los primeros meses sobre el modelo de organización implementado se recomienda de la siguiente manera:

Reuniones de trabajo semanales entre el responsable del proceso central y los responsables de equipos de trabajo, realizando los ajustes necesarios.

Analizar el cumplimiento de metas, tomando acuerdos para garantizar el buen funcionamiento del proceso, que serán chequeados en la próxima reunión y con sus integrantes de equipos se establecen estrategias de trabajo.

B).- Análisis del modelo de organización

Se procederá al análisis y evaluación del modelo de organización, mediante los mismos indicadores que fueron analizados al inicio del diagnóstico, un año después de su implementación, que en este momento se está ejecutando como parte de otro parte de otro proyecto de investigación.

3. Conclusión.

Se realizó un análisis de las teorías organizacionales modernas y postmodernas aportadas por autores nacionales e internacionales, se fundamentó la necesidad de la teoría del modelo de organización híbrida, se efectuó un análisis de las características de los modelos de organización de la Empresa Comercial Pequeña. Se aplicó la metodología del modelo de organización híbrida y con base al proceso, se realizó el diagnóstico de la organización, para esta etapa se diseñó, probó y se aplicó el cuestionario con base a los indicadores propuestos por Derek Pugh, para diagnosticar el modelo de organización, el cuestionario se aplicó a los tres niveles

Modelo de Organización Flexible

de la organización (Directivo, Ventas y Operativo), se realizó un análisis en SPSS, que demuestra que la organización debido a sus características es una empresa con un modelo de organización vertical. De acuerdo a los resultados anteriores, se diseñó e implementó el modelo de organización híbrida siguiendo su proceso metodológico, identificando su proceso central y los de apoyo, integrando los equipos de trabajo y contemplando su formalización con el diseño e implementación de manuales administrativos, tomando en cuenta para su elaboración el aprendizaje organizacional, capacitación y recomendando que la comunicación es determinante para su buen funcionamiento, por lo tanto, con base a los resultados, se contribuye a la resolución del problema, se comprueba la hipótesis planteada y se logra el objetivo.

Lista de referencias

- Barba Álvarez Antonio. (2000) La administración frente a los desafíos del cambio social. Artículo: Cambio Organizacional y cambios en los paradigmas de la Administración. Ed. Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, .2000, México. Revista No. 48 Pág. 11-34
- Chiavenato I. (1999). Introducción a la teoría General de la administración. Ed. McGrawHill. México. 1999.
- Daft Richard L. (2015) Teoría y Diseño Organizacional . ED Cengage Learning Editores. México

Modelo de Organización Flexible

Nadler David A. y Tushman Michael. (1999) El diseño de la organización como arma competitiva. El poder de la arquitectura organizacional. Ed. Oxford, 1999, México.

ENAPROCE 2015 están disponibles en www.inegi.org.mx, en específico en la siguiente dirección electrónica: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/establecimientos/otras/enaproce/default_t.aspx

Etzioni, A. (1986). Organizaciones Modernas. México: Editorial Hispano Americana.

Fayol Henri (1949). Capitulo. Principios generales de Administración. En Merrill Harwood F. (1997), Clásicos en Administración. Ed. Limusa. México. Pag:185-208.

Fernández, M. (1991). Objeto, mediciones y conceptos en la teoría de la organización: El programa Aston. En L. M. Eduardo Ibarra, El Orden organizacional. Poder, estratégica y contradicción. México: Ediciones y Distribuciones Hispánicas S.A. de C.V. Pág. 285-317.

Gil Cerver, et al. (2000). La organización horizontal http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organizacioneshorizontales/default2.asp. Recuperado 15/07/2012

Mintzberg Henry,(1991) Mintzberg y la dirección, Editores de Santos S.A. Madrid, España.

Jerez, P. (2001). Gestión de recursos humanos y aprendizaje: incidencia e implicaciones. Tesis doctoral no publicada, Universidad de Almería, Almería

Modelo de Organización Flexible

Koontz Harold y Weihrich Heinz (1990). Administración ED. McGRAW-HILL/INTER-AMERICANA de México. México

Leonard, P. A. (1999). Capitalismo desarrollado contemporáneo: transformaciones sociales y tecnológicas. En G. d. Colectivo de Autores, Tecnología y Sociedad (pág 340). La Habana: Félix Varela.

López G. y Fleitas S.. (2007). Modelo de organización híbrida. Una alternativa para la pequeña empresa. Publicado en Reflexiones Economía y políticas públicas. Colegio de posgraduados del CIDE. No. 11. México. REGISTRO ISSN 1870- 8064. Paginas de 129-146

López, Gilberto. 2008. Tesis Doctoral. Contribución al diseño de una tecnología de organización híbrida que permita la transición de la verticalidad a la horizontalidad de las MPYMES para mejorar su desempeño. La Habana, Cuba.

López Orozco Gilberto (2011) Modelo de organización híbrida: estructura flexible para MPYMES. Impreso en U.S.A. por la EDITORIAL ACADÉMICA ESPAÑOLA, 204 páginas ISBN: 978-3-8454-8205-7

López Orozco Gilberto, Gil Montelongo María Dolores y Bolio Iris Carlos Arturo (2015) Capítulo. Mortandad infantil: MPYMES. Libro: ANALISIS ORGANIZACIONAL EN MÉXICO Y AMERICA LATINA. RETOS Y PERSPECTIVAS A 20 AÑOS DE ESTUDIOS. ISBN: 978 607 9011 42 0 .Universidad Autónoma Metropolitana. Páginas 327-360.

Modelo de Organización Flexible

Nicolini, D. y Mezner, M. (1995). The social construction of organizational learning: conceptual and practical issues in the field. *Human Relations*, 48 (2), 727-746.

Nonaka I. y Takeuchi H.. (1999). *Organización creadora del conocimiento*. México: Oxford.

Ostroff, F. (1999). *La organización horizontal. La forma que transformará radicalmente el desempeño de las organizaciones del siglo XXI*. México: Oxford.

Reyes P. A. (1981) *Administración de empresas teoría y práctica segunda parte*. Editorial Limusa, México,

Rodríguez V. J. (2003) *Introducción a la administración con Enfoque de sistemas*, Editorial ECAFSA,

Robbins Stephen P. y Coulter Mary (2014) *Administración*. Pearson, México

Slater, S. y Narver, J. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*,

. Stoner James A.F, Charles Wankel. (1989) *Administración*. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Mexico.

Terry George Ry Franklin., (2010), *Principios de Administración*, Editorial Patria. México.