

Las estructuras organizativas. Apuntes para un análisis.

Autoras: MSc. Bleittys Fajardo Soto
MSc. Martha Marrero Araujo
Profesoras del Grupo de Técnicas de Dirección.
Universidad Jesús Montané Oropesa. Isla de la Juventud

Palabras claves: estructura, estrategia.

INTRODUCCIÓN

Al realizarse estudios relacionados con los problemas organizativos es necesario tener en cuenta que las organizaciones al ser sistemas abiertos están en contacto directo con el medio, por lo que su relación está basada en una constante retroalimentación. Las organizaciones intercambian constantemente energía, información, recursos; tanto humanos, materiales como financieros; y toda esta dinámica influye de una u otra forma sobre su estructura interna.

La organización interna del sistema se expresa en su estructura. Al respecto Aida Mieres señala que: “cuánto más complejo es el sistema, más compleja es su estructura y más alto su grado de diferenciación. No existe sistema sin estructura”¹, es como el cuerpo humano sin esqueleto, no puede sostenerse. Por tanto es imprescindible el papel que juega la estructura para el ordenamiento e integración de los componentes del sistema.

La palabra estructura proviene del latín “struere” que significa “construir”, pero las estructuras no se construyen a sabiendas, sino a partir de acciones que se realizan conscientemente a lo largo del tiempo. Lo que generalmente puede observarse de una estructura es su organigrama, pero este no es la estructura como muchos piensan; pues sólo constituye una representación gráfica aproximada, donde se muestran las diferentes áreas o unidades organizativas, las jerarquías o subordinación y el tipo de autoridad presente.

Disímiles literaturas especializadas en el tema muestran sus definiciones resaltando el aspecto que su autor considere más significativo, así para Henry Mintzberg, uno de los gurús de la

¹ Lodos, Olga y Mieres, Aida: 2005.

administración en el estudio de este asunto, en su libro *La estructuración de las organizaciones*, plantea que **“...la estructura es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas...”**², siguiendo esta misma concepción para Stoner **“la estructura organizativa se refiere a la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan.”**³

La estructura organizativa hace referencia a las relaciones formales e informales que mantienen los miembros de la organización entre sí, al respecto Peiró plantea que por estructura se entiende: **“...la coordinación de una serie de partes o elementos dispuesto en un cierto orden y con determinadas relaciones entre ellos...”**⁴

En este trabajo la autora considera que una *estructura es la vinculación que existe entre las diversas tareas que realiza una organización con el entorno interno y externo a partir de la división, coordinación, integración y jerarquización del trabajo para alcanzar un determinado propósito. Es la configuración de interrelaciones entre los componentes claves del sistema, los cuales pueden incluir la jerarquía, el flujo de procesos, las actitudes, la relaciones humanas, la comunicación, la toma de decisiones, la calidad de los servicios, las funciones, etc., y estos a su vez ejercen gran influencia sobre los objetivos para lograr alcanzar la meta prevista.*

Luego de haberse analizado el concepto de estructura organizativa estamos en condiciones de adentrarnos en la parte técnica que está detrás de esta frase.

DESARROLLO

Los fundamentos sobre los cuales se soporta la estructuración de las organizaciones están dirigidos esencialmente a la forma en que la actividad humana organizada divide el trabajo y a partir de este se coordinan cada una de sus partes.

² Mintzberg, H. 1993. 26 p.

³ Stoner, J., 1995. 336 p.

⁴ José M. Peiró. 1999: 271p

Para ser más exactos y entender la base sobre la cual se desarrolla el funcionamiento de las organizaciones es preciso comentar antes:

1. ¿Cómo están estructuradas las organizaciones?
2. ¿Cómo pueden mantener cohesionada cada una de sus partes?
3. ¿Qué aspectos medulares facilitan la fluidez de su trabajo?
4. ¿Cuáles son los elementos que ubican en tiempo y espacio el trabajo de las estructuras organizativas?

Es por ello que se puede plantear que ***aunque la mayor parte de los problemas no son resultado realmente de las estructuras organizacionales en sí, éstas sí reflejan en mayor o menor grado la manera en que se agrupan las personas, cómo se ejecutan las actividades, cuáles son los métodos y estilos de dirección, cuál es la disposición y las relaciones que se establecen entre distintos factores; en una palabra, puede proyectar muchos de los problemas y, sobre todo, la concepción del sistema de la empresa.***

En muchas empresas se necesitan reestructuraciones que solo tienen sentido si se basan en consideraciones estratégicas a largo plazo e inteligentes, es decir que conocen perfectamente cuáles son las actividades que sobre la base del campo del saber podrían hacer que obtengan un gran éxito.

De algún modo no sólo es diseñar una nueva estructura, sino que es necesario optimizar las relaciones y conseguir llevar el pensamiento y la actuación empresarial al frente y a la base, se trata de aceptar el cambio como un proceso de ideas y formas de actuar.

Es un proceso esencialmente participativo que trata de emerger en los miembros de la organización una percepción consciente de la normas de pensamiento y conducta que están obstaculizando su adecuado desarrollo.

Es lograr:

- Descentralizar funciones

- Que sea mucho más plana, donde entre el nivel superior y el nivel bajo solo exista un escalón o al menos dos, lo que posibilitará que el flujo de información sea más rápido, la toma de decisiones y la solución de problemas sea más eficaz.
- Suprimir las barreras jerárquicas a razón de lograr mayor flexibilidad y dinamismo en la organización y de simplificar los procesos y superestructura con vista a reducir los costos.
- Abrir la mente al cambio y a las nuevas oportunidades que brinda el entorno, tanto interno como externo, convirtiendo las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades.

Todo lo cual resulta importante para entender que ***es necesario cambiar y comprender esa necesidad*** para proyectar una nueva perspectiva en la organización, desarrollar una nueva misión, una nueva imagen, lo cual constituye el proceso de creación de un estado deseado; pero primeramente hay que adaptarse a las condiciones existentes, porque la cruda realidad es que no existe un modelo ideal para llevar a cabo el trabajo en las organizaciones.

Es preciso tener en cuenta que no existe una estructura óptima sino una estructura adecuada y ubicada en tiempo y espacio según las necesidades propias de la organización. Una estructura adecuada que mantenga en coordinación y cohesión todos los elementos, dígame estrategia, sistemas, estilo, recursos humanos, habilidades, metas; para que de esta forma pueda funcionar correctamente. La estructura adaptada a las condiciones que presenta la organización será la más factible para poder llevar a cabo todos los procesos en los que está implicada ésta.

En la práctica empresarial cubana en ocasiones se considera una estructura como el organigrama, sin tener en cuenta que la **estructura** es algo más que un simple dibujo; es: ***el conjunto de medios que maneja la organización con el objetivo de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas***; la estructura organizativa

de la empresa debe estar alineada a sus estrategias, de lo contrario esto podría obstaculizar el cumplimiento de las metas trazadas.

En el nuevo siglo XXI para las organizaciones cubanas las proyecciones relacionadas con este aspecto han tomado otro ritmo, pues ya se pone en vigencia la Resolución 297/03 donde destaca como uno de los elementos a tener en cuenta la estructura, y expone que es responsabilidad de la dirección de la organización crear un organigrama funcional que refleje la estructura organizativa, y los niveles de autoridad y responsabilidad de cada área mediante el Manual de la Organización, válido para todas las instituciones.

Se plantea que la estructura debe ser evaluada una vez al año, teniendo en cuenta los cambios y nuevos retos que debe enfrentar la entidad. Asimismo, evaluar anualmente el desempeño de cada directivo y trabajador en su puesto de trabajo para dejar evidencias del nivel de eficacia demostrado, para que sirva de base para el análisis de posibles necesidades de cambios estructurales, capacitación y superación de ocupantes, rotación de empleados, etc.

Actualmente se le concede vital atención a las estructuras ya que pueden facilitar muchos de los procesos que se realizan en las organizaciones.

La institución que se toma como objeto de estudio ha tratado de prestar especial atención a las estructura organizativas como institución social, con el fin de responder a las exigencia del entorno actual y proyectarse estratégicamente teniendo en cuenta la diversidad de actividades que realiza, que van desde aquellas cercanas a la empresa (comercialización y servicios), pasando por las que se asemejan a la gestión de proyectos de inversión (las investigaciones), acciones referentes a la formación de valores, la gestión del conocimiento⁵, hasta las actividades que se relacionan con programas comunitarios y culturales (extensión universitaria).

⁵ Rivera O. la gestión del conocimiento en el mundo académico ¿Cómo es la universidad de la era del conocimiento?, 2004. Consultado en: <http://www.gestióndeconocimiento.com/>

Una filosofía para estructurar

La misión de la universidad en el desarrollo cultural y en la educación, es identificarse cabalmente con el tiempo en que viven y la de promover el tránsito hacia una sociedad avanzada: con preparación detallada en lo técnico, pero que cultive los valores superiores de la cultura y del bien social.⁶

La tarea universitaria descansa en cuatro funciones conceptuales diferentes, pero relacionadas entre sí:

1. Docencia
2. Investigación
3. Difusión
4. Preservación de la cultura

Estas funciones realizadas de forma coordinada llevan a las instituciones de Educación Superior a conservar, preservar y difundir arte, conocimientos y costumbres, y promover el avance de estos convirtiéndose en focos de desarrollo tecnológico, científico, económico, político y social.

A medida que pasa el tiempo la Universidad va afrontando nuevos retos en función de responder a:

- La ola de desarrollo “era del conocimiento” la cual demanda una nueva configuración estructural de la Universidad.
- Su propósito en una sociedad del conocimiento.
- El ritmo de crecimiento de métodos, estilos y procedimientos de enseñanza para el proceso docente-educativo.
- A los procesos de la universalización de la Educación Superior.

⁶ Morales E. Calidad de la Educación Superior. 1996.

- La gestión universitaria en función del desarrollo vertiginoso de la actividad postgraduada, la extensión universitaria, investigación científico-técnica y formación del profesional.

Teniendo en cuenta lo antes expuesto, la autora afirma que ***la estructura organizativa puede contribuir al desarrollo de las nuevas exigencias que enfrentó y enfrentan hoy las universidades analizando que dependen de la tecnología, del tipo de actividad y de los procesos.***

¿De qué forma contribuir a ese desarrollo?, pues a través de un modelo que permita estructurar la universidad en función de las nuevas exigencias. Por la bibliografía consultada, en este trabajo se ha valorado la importancia de organizaciones que se adapten a las condiciones, que sean inteligentes, que aprendan, y el modelo de la universidad se considera así, en la medida que describa una complejidad organizada, autónoma (en cierto sentido porque ya hoy se habla de los estrechos lazos de colaboración con la sociedad), expuesta con los siguientes componentes: el entorno, las actividades confiadas (formación del profesional, investigación y proyección social) y la gestión.

La estructura de la Universidad debe ser un modelo que no solo refleje las líneas de mando, sino que debe estar encaminado a la forma en que sus miembros (docentes, administrativos y estudiantes) se relacionan una con otras formando una red sistémica en su trabajo diario.

Una aproximación a la estructuración de este sistema, a partir de la bibliografía consultada y la opinión de la autora, es la que considera los elementos siguientes:

- Una orientación general que garantiza el adecuado funcionamiento de la organización, su proyección de futura y un sistema de valores, que defina las relaciones de trabajo.
- Un sistema organizativo, que propicie la iniciativa y la interacción para lograr los propósitos de la institución. (En un plano estrictamente formal, se expresa en la estructura administrativa, la estructura de decisiones y en la estructura de los procesos, así como en los elementos normativos definidos para el funcionamiento institucional).

- Un conjunto de metas que concreten las acciones para el cumplimiento de la misión institucional y posibiliten el control por resultados.
- Un conjunto de políticas y prácticas sobre el personal que permita la utilización completa del potencial de cada individuo en función de los propósitos institucionales.
- Un conjunto de políticas y prácticas sobre la captación y manejo de los recursos financieros y materiales de la institución.

El trabajo que a continuación se expone fue realizado en un Centro perteneciente al Ministerio de Educación Superior.

La actividad de rediseño e implementación de la estructura organizativa de dirección de este Centro tuvo como base cuatro elementos que se considera imprescindibles en dicho proceso:

- a) Orientación del posicionamiento estratégico del Centro y sus relaciones con el entorno.

Este se ha tomado como un síntoma de mejoramiento continuo de la organización en virtud de desarrollar su trabajo a través de la dirección estratégica.

- b) Perfeccionamiento de la estructura organizativa así como el rediseño de los puestos de trabajo y las funciones correspondientes.

A partir de la orientación estratégica el Centro tendrá más oportunidad de lograr una alineación con la estructura, lo cual permitirá o facilitará el cumplimiento de los objetivos trazados.

- c) Afianzamiento de los valores éticos.

Es una característica original del Centro el mantener especial atención a la formación de valores, pues a partir del afianzamiento de los valores se facilitan una serie de procesos que viabilizan los cambios que suceden en la organización.

- d) La comunicación como baluarte en todas las acciones.

A través del buen diálogo las relaciones interpersonales son más favorables contribuyendo así al trabajo en equipo, la toma de decisiones participativa, entre otros.

Teniendo en cuenta lo planteado hasta el momento el **procedimiento** a utilizar tiene como **objetivo fundamental**:

- Rediseñar la estructura organizativa de dirección en función de los cambios y de sus estrategias para lograr una coherencia entre estrategia y estructura.

El proceso de rediseño de la estructura del Centro fue desarrollado sobre la base de la participación de los miembros de la referida entidad en la definición de cada una de las partes del modelo empleado. Con esta participación se logró cumplir con tres propósitos esenciales:

- Implicación del personal en el proceso.
- Logro de compromisos reales y conscientes de todos.
- Responsabilidad de todo el personal con los resultados obtenidos.

La base de todo el proceso consistió en incluir a todos los trabajadores en la definición de los elementos del procedimiento, desde la misión hasta las principales acciones de control que se debían realizar para que la estructura se corresponda con las estrategias a fin de contribuir al logro de los resultados esperados. En tal sentido:

- a) Se compartió información entre el Consejo de Dirección del Centro y el equipo que asesoró el trabajo (Grupo de Técnicas de Dirección)
- b) Permanente trabajo en equipos.
- c) Dirección participativa para la toma de decisiones.

Todo el proceso participativo se desarrolló mediante un fuerte componente de trabajo en grupo y se caracterizó por una comunicación abierta entre jefes y subordinados, una alta cooperación entre todos los miembros implicados, con el personal encargado de la investigación.

El procedimiento aplicado parte de tener en cuenta la Teoría General de Sistemas en la que se considera que la organización constituye un sistema abierto que evoluciona con el transcurso del tiempo y en inmersa interrelación con el entorno.

Bajo esta concepción, el procedimiento empleado, desagrega el estudio de la organización en dos aspectos fundamentales:

- La proyección estratégica de la organización.

- La estructuración del sistema en correspondencia con la proyección estratégica.

La ventaja que aporta este procedimiento es que ayuda a:

- (1) diagnosticar la situación actual de la organización en función de una proyección estratégica,
- (2) diagnosticar la estructura organizacional, en particular hacer evidente sus debilidades estructurales,
- (3) señalar las debilidades que subyacen situaciones problemáticas específicas y
- (4) proyectar la estructura organizativa en función del cumplimiento de la misión.

A partir de la concepción de dicho procedimiento la investigación se compone en cuatro fases, iniciando con el **diagnóstico** donde se realiza un análisis de la situación actual de la organización objeto de estudio. Posteriormente el momento de la **proyección** supone la definición precisa de acciones estratégicas que se utilizarán en el contexto del rediseño de la estructura organizativa. A continuación se procede a la **ejecución y control** de las acciones estratégicas que harán viable el rediseño mediante la implementación, además el procedimiento para comprobar el cumplimiento de las acciones propuestas y a su vez un mecanismo de **retroalimentación** con vistas a perfeccionar constantemente la estructura organizativa. **(Anexo 1)**

Principales resultados

Para iniciar la evaluación de la estructura se hizo necesario observar el problema desde una óptica diferente, partiendo que la estructura depende de la tecnología (a pesar de los cambios que han ido sucediendo desde que se fundó el centro, pudiéramos decir que se ha avanzado), del tipo de actividad (la docencia, la investigación y la extensión universitaria han ido avanzando sustancialmente) y de los procesos (se han ido complejizando en la medida en que se ha incrementado el personal y se han potenciado actividades), tal y como se había comentado anteriormente.

A partir de detallar la situación desde esta arista se dio paso a la siguiente interrogante: **¿es la estructura actual la más adecuada para el cumplimiento de las estrategias?**, la cual constituye el punto de desenlace de los problemas referentes a la estructura organizativa del Centro para el logro de sus estrategias de dirección.

Como respuesta a esta pregunta se obtuvo una negación en su totalidad por parte de los miembros encuestados. Esto queda sustentado a grandes rasgos en los siguientes argumentos:

1. El desarrollo de la universidad ha sido continuo, y las perspectivas son de un proceso acelerado de cambios cuantitativos (RRHH, tecnologías) y sobre todo cualitativos (carreras, disciplinas, modelos de enseñanzas), por lo que en ese momento existían problemas que impedían que algunos procesos pudieran ser ejecutados con la eficiencia y eficacia requerida para lograr la efectividad en la organización, por tanto, la organización desde el punto de vista estructural no está lo suficientemente preparada para el desarrollo vertiginoso que se presentaba.

Todos estos argumentos expresan que fue necesario realizar un cambio en la organización.

Este cambio estuvo dirigido fundamentalmente al rediseño de una estructura que posibilitara el cumplimiento de la proyección estratégica trazada, así como diseño y rediseño de funciones de trabajo, análisis del flujo de información, comunicación y toma de decisiones. El costo en que se incurre al rediseñar la organización es incomparablemente inferior con los resultados que se esperan obtener.

Los resultados derivados de la aplicación del Ejercicio Anti-éxito denotan que las personas temen que sucedan cosas que la mayor parte de la solución está en sus manos, es por ello que las propuestas que en este sentido se realizan deben ser tomadas en cuenta, especialmente por la Dirección de Recursos Humanos, independientemente que la institución adopte una estrategia para poder convertir a su fuerza laboral en un personal eficiente y de respuesta inmediata a las actividades que se desarrollan en el Centro.

CONCLUSIONES

El procedimiento que como resultado de esta investigación se validó parcialmente en la institución objeto de estudio, posee la particularidad de estar orientado a la solución de problemas de funcionamiento en el Centro.

El procedimiento para su implementación necesitó de los directivos de la entidad la puesta en práctica de un enfoque participativo y colegiado, orientado al logro de los objetivos de trabajo que contribuirán al desarrollo futuro de la institución, además del constante intercambio de conocimientos y experiencias propiciando explicitar los mismos y documentar los procesos fundamentales de la institución, por lo que es significativo el papel que desempeña los talleres de reflexión estratégicos y su accionar en la integración de los diferentes procesos de la organización, pues de cierto modo ha permitido capacitar a los directivos de la entidad y que ganen en conocimientos.

Este constituye una herramienta que permite integrar los procesos, y actividades fundamentales de la organización con las estrategias bajo un enfoque sistémico dirigido conscientemente hacia el logro eficaz y eficiente del desarrollo organizacional.

RECOMENDACIONES

1. Los resultados parciales obtenidos (en ese momento) producto de la implementación de la estructura organizativa, permiten recomendarla como herramienta de dirección de utilidad teórica y práctica para otros CES y evaluar su aplicabilidad.
2. Continuar trabajando en el perfeccionamiento sistemático de la estructura organizativa en función de responder a las exigencias impuestas por el entorno y fundamentalmente alineada con los objetivos estratégicos previstos.

BIBLIOGRAFÍA

1. CHIAVENATO, I. *Administración de Recursos Humanos*. 5ª Edición. México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1999. 578 p.
2. COLECTIVO DE AUTORES. *Algunos rasgos de la Universidad de hoy*. *Revista Avanzada Científica*, 2006: 3

3. DÍAZ, R. and CRUZ, R. *Conceptos sobre Estrategia Empresarial*, 1993: 10-11p.
4. DUARTE, M. *Metodología para la elaboración del profesigramo y su vinculación con los subsistemas que integran la Gestión de los Recursos Humanos. Administración, Contabilidad y Recursos Humanos*, 2005. 239-257 p.
5. ESCUELA SUPERIOR DEL MINBAS. *Comportamiento Organizacional en la Gestión de los Recursos Humanos*. Gerencia Empresarial. Paquete informativo, 1995. 48 p.
6. GARCÍA, F and PALACIOS, A. *La universidad como Gestora de Organizaciones que Aprenden*. Folletos Gerenciales, 2000. 8: 4-13 p.
7. GARCÍA, J. and HERNÁNDEZ, A. *Reflexiones sobre la integración estratégica y su necesidad de implementación*. S.A. S.E. (versión electrónica)
8. GARCÍA, S. and S. DOLAN. *La Dirección por Valores*. La Habana, 1998. 8 p.
9. GUTIÉRREZ, O. *Material de Estudio: Dirección Estratégica. Centro de Estudio de la Economía Cubana*. La Habana, 2000.
10. HALL, R. *Organizaciones. Estructuras y procesos*. 3ª edición. México, Prentice Hall, 1982. p.
11. HODGE, B. *Teoría de la organización; un enfoque estratégico*. Prentice hall. México, 1998. p.
12. HORRUITINER, P. *La Universidad Cubana: el modelo de formación*. La Habana, Editorial Félix Varela, 2006. 249 p.
13. LOACH., A. L. S. D. *La función Básica de la Organización: una perspectiva socio técnica. Managament Today*, 1998. 15-19 p.
14. LÓPEZ, A. *Propuesta para la implementación del subsistema organizacional del NMGEF del MES, en el Centro Universitario "Jesús Montané Oropesa"*. Ciencias Económicas. Isla de la Juventud, Centro Universitario "Jesús Montané Oropesa", 2004. 80. p.
15. MEJÍA, L. G. *Cómo gestionar la estructura y el flujo de trabajo*. Gestión de Recursos Humanos. 1999. 88-130 p.

16. MENDOZA, X. and M. PLANELLAS. *Strategor; estructura, estrategia, decisión, identidad; política general de empresas*. Barcelona, Masson, 1995. 555 p.
17. MES. *Perfeccionamiento de la actividad económica, modelo del GEF del MES*. La Habana, Félix Varela, 2001. 23, 126-135 p.
18. MIERES, A and LODOS, O. *La correlación entre el sistema organizativo y la estrategia. Folletos Gerenciales*.
19. MINTZBERG, H. *La estructuración de las organizaciones*. México, Ariel, 1993. 561 p.
20. MORALES, E. *Calidad de la Educación Superior*. Conferencia regional sobre políticas y estrategias para la Educación Superior en América Latina y el Caribe, La Habana, 1996.
21. PÉREZ, O. *Sobre el diagnóstico del subsistema Organización General. Folletos Gerenciales*, 2001. 3: 34-40 p.
22. PERRELLÓ, J. *Apuntes teóricos para un diagnóstico organizacional. Folletos Gerenciales*, 1999. 2: 12-22 p.
23. RIVERA, O. *La gestión del conocimiento en el mundo académico. ¿Cómo es la universidad de la era del conocimiento?*, 2004. [Disponible en: <http://www.getiõndeconocimiento.com/>]
24. ROBBINS, S. *Comportamiento Organizacional*. 7ª Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, 2003. 721 p.
25. RODRÍGUEZ, J. *Comunicación y participación. Revista Gaceta Laboral*, 2004. 8: 40.
26. SENGE, P. *The Fifth Discipline. Strategies and Tools for Building and Learning Organization*. New York, 1994. 297 p.
27. SITRANS. *Elementos Básicos en la Administración de una Empresa*. 1999. 46 p.
28. STONER, J. *Capítulo 1: Administración y administradores. Administración*. 5ª Edición. México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1995. 1-23 p.
29. STONER, J. *Capítulo 8: Implantación de la estrategia. Administración*. 5ª Edición. México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1995. 227-262 p.

30. STONER, J. *Capítulo 11: Estructura, Coordinación y Diseño Organizacional*. Administración. 5ª Edición. México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1995. 333-366 p.
31. VECINO, F. Conferencia magistral: La Universalización de la Universidad para un mundo mejor. 5to Congreso Internacional de la Educación Superior: Universidad 2006. La Habana. Editorial Félix Varela. 19 p.
32. VECINO, F. *La Universidad a las puertas del siglo XXI*. Revista Bimestre Cubana, 1999. 135-146.
33. WEIHRICH, H. K. H. *Administración*. McGraw Hill. México, 1991.
34. ZAYAS, E. *Un modelo para el rediseño de una Empresa en Perfeccionamiento*. Folletos Gerenciales, 2001. 3: 25-33 p.

ANEXO 1

