

DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL BOSQUE

MODELO RISARALDA

JOSE BAYRON RAMIREZ BUSTAMANTE
BRYAN ALEJANDRO PERILLA GIRALDO

Universidad Tecnológica de Pereira.

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de Ingeniería Industrial

Pereira

2019

Resumen

El Bosque Modelo Risaralda es una entidad que busca el fortalecimiento de la región mediante buenas prácticas, pero para ello, debe tener una estructura bien conformada.

La tesis comprende el diseño de la estructura organizacional del Bosque Modelo Risaralda, con la finalidad de que su grupo gestor cumpla con los objetivos, misión y visión de la entidad.

Se realizó un diagnóstico de la situación actual del Bosque Modelo Risaralda, observando los problemas que presenta en su funcionamiento y su gestión dentro de los estándares de la RIABM.

La investigación se aplicó en dos ámbitos, la primera parte hace referencia a la encuesta dirigida a las personas de la región, para identificar que tanto conocen de la entidad y las actividades que desempeñan y como relacionan la participación del grupo gestor, adicional se empleó una encuesta dirigida a empresas del sector público y privado para conocer la percepción sobre las diferentes estructuras organizacionales que considerarían debería tener una organización como el Bosque Modelo Risaralda.

La segunda parte, consiste en la investigación documental sobre las buenas prácticas de desempeño que se pueden aplicar en el Bosque Modelo Risaralda para mejorar la gestión y calidad.

Con la información desarrollada en el marco teórico y la investigación de campo obtenida, se propone un diseño de estructura organizacional por procesos enfocada a mejorar la calidad de gestión y organización.

Finalmente se elaboró los procesos por niveles estratégicos, operativos y de soporte, de acuerdo a la nueva estructura organizacional propuesta.

ABSTRACT

The Risaralda Model Forest is an entity that seeks to strengthen the region through good practices, but for this, it must have a well-formed structure.

The thesis includes the design of the organizational structure of the Risaralda Model Forest, in order that its management group meets the objectives, mission and vision of the entity.

A diagnosis was made of the current situation of the Risaralda Model Forest, observing the problems it presents in its operation and its management within the RIABM standards.

The research was applied in two areas, the first part refers to the survey directed to the people of the region, to identify that both they know about the entity and the activities they perform and how they relate the participation of the managing group, additionally a Survey aimed at public and private sector companies to learn about the perception of the different organizational structures that they would consider an organization like the Risaralda Model Forest should have.

The second part consists of documentary research on good performance practices that can be applied in the Risaralda Model Forest to improve management and quality.

With the information developed in the theoretical framework and the field research obtained, a process organizational structure design is proposed focused on improving the quality of management and organization.

Finally, the processes were developed by strategic, operational and support levels, according to the proposed new organizational structure.

Tabla de contenidos

Capitulo uno

Marco teórico

1. La Organización.....	17
1.1. Principios de organización.....	17
2. Estructura organizacional.....	20
2.1. Concepto de Estructura Organizacional.....	20
2.1.1. Estructura y la relación con la estrategia	22
2.1.2. Diseño enfoque sistémico de la estructura.....	24
2.2. Modelos de la Estructura organizacional.....	25
2.2.1. Estructura formal.....	25
2.2.1.1. Organigrama.....	26
2.2.2. La Estructura Informal.....	26
2.2.3. Estructura Funcional.....	27
2.2.4. Estructura Lineal o simple.....	27
2.2.5. Estructura por procesos.....	28
3. Cadena de Valor.....	29
4. Proceso.....	30
4.1. Gestión por procesos.....	31
4.2. Diagrama de flujo.....	32
4.3. Gestión de Calidad.....	33
5. Análisis FODA.....	34
7. Clima organizacional.....	39
8. Gestión del Talento Humano.....	40

Capítulo dos

Análisis del Bosque Modelo Risaralda

1. Diagnóstico situacional del Bosque Modelo Risarald.....	41
1.1. Visión.....	42

1.2.	Misión.....	42
2.	Estructura organizacional actual.	43
2.1.	Infraestructura física.	44
3.	Análisis del entorno del Bosque Modelo Risaralda	44
3.1.	Análisis Externo.....	44
3.2.	Análisis Interno.	45
3.3.	Análisis FODA del Centro de Educación Inicial Martín Lutero....	47
3.4.	Matrices	48
3.4.1.	Matriz de potencialidad o aprovechabilidad	49
3.4.2.	Matriz de vulnerabilidad.....	50
4.	Diseño de la investigación.	51
4.1.	Modalidad de la Investigación.....	51
4.2.	Población y Muestra.....	51
4.3.	Plan de muestreo y diseño de la muestra	52
4.3.1.	El plan de muestreo.....	52
4.3.2.	Diseño de la muestra.....	52
4.4.	Tamaño de la muestra.....	53
4.5.	Selección de la Muestra.	53
5.	Análisis de los resultados de la investigación	54
Capitulo tres		
Diseño de la propuesta de la estructura organizacional por procesos		
1.	Cadena de Valor.....	76
1.1.	Descripción de niveles jerárquicos.....	77
3.	Gestión por procesos.	79

Bibliografía.....97

Ilustraciones

Gráfico 1 - 7	Marco teórico.....	15
Gráfico 8	Organigrama actual.....	41
Gráfico 9	Proceso del plan de muestreo.....	50
Gráfico 10	Formula del muestreo.....	51

Introducción

En el capítulo uno se desarrolla el marco teórico, el cual se sustenta en conceptos de algunos autores sobre la estructura organizacional, modelos de estructura, principios de organización, cadena de valor, gestión por procesos, gestión de la calidad, análisis foda, y buenas prácticas administrativas orientadas al servicio de la calidad que se puede implementar en los centros de educación inicial.

En el capítulo dos se presenta el diagnóstico del Bosque Modelo Risaralda se realizó un análisis del entorno externo e interno, con la aplicación del análisis foda para identificar oportunidades y debilidades de la organización, se realizó la investigación de campo aplicando encuestas a personas de la región, el cual sirvió de termómetro para encontrar resultados que permita tomar decisiones en beneficio de la organización.

En el capítulo tres se desarrolla la propuesta del diseño de la estructura organizacional detallando los niveles jerárquicos, se aplicó la cadena de valor para identificar los procesos estratégicos, operativos y de apoyo y mejorar el desempeño del Bosque Modelo Risaralda.

Finalmente se presenta las conclusiones y recomendaciones.

1. Planteamiento del problema

El Bosque Modelo Risaralda es una organización con sede en la Universidad Tecnológica de Pereira, en el departamento de RISARALDA. Cuenta con la participación de un grupo gestor, conformado por las distintas organizaciones que lo constituyen.

Se identificó que el BMR, no logra cubrir de manera efectiva la organización y sistematización de su trabajo, esto producto que no se tiene una idea clara y precisa de como conformar su estructura organizacional, por ende a afectado la calidad y retrasado la toma de decisiones, provocando que su estructura no sea óptima.

Esta situación puede generar aspectos bastante negativos para el BMR, ya que al no tener un sistema lo suficientemente eficiente podría llegar a tener procesos lentos y con muy poco avance para lo que se quiere lograr con los objetivos planteados por la organización.

Ahora bien, se propone realizar un estudio de manera exhaustiva a el BMR, con el fin de diseñar estrategias y proponer mejoras que permitan elevar la calidad y agilizar la toma de decisiones por parte del grupo gestor, y que puedan ser implementadas en el menor tiempo posible.

2. Formulación del problema

¿Cómo se puede diseñar una estructura organizacional para el Bosque Modelo Risaralda?

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Generar una propuesta de estructura de organizacional del Bosque Modelo Risaralda.

3.2. Objetivos específicos

Identificar el estado de la estructura organizacional con la que cuenta el BMR.

Analizar las alternativas existentes que podría optar en manera estructural el BMR.

Conocer la percepción de los socios frente a la incidencia de la estructura actual del BMR.

Determinar cuáles serían las estructuras óptimas posibles que podría tener el BMR.

Reconocer los mecanismos de control que emplea la empresa para su funcionamiento y proponer mejorarlos.

Plantear una estructura organizacional nueva, planteada por el estudio que se realizara.

4. Justificación

La presente investigación tiene por fin, elaborar una propuesta con la cual se pretende mejorar el cumplimiento de las funciones del Bosque Modelo Risaralda, basándose en los múltiples factores que serán mencionados posteriormente a lo largo del documento.

Adicional a esto, dicha investigación permitirá adquirir y enriquecer el conocimiento por parte de los realizadores, debido a que, durante el desarrollo de la misma, es posible

que se presenten múltiples factores e inconvenientes que podría dificultar su realización, pero que juegan un papel fundamental en la construcción del aprendizaje.

Capítulo uno

Marco teórico

1. La Organización

“La organización, como función administrativa, define la distribución de funciones y actividades inherentes al plan. Como etapa del proceso administrativo es consecuente con la planificación.” (Ramos, et al. 2007,10)

Por lo tanto, los autores explican que la organización se refiere “a estructurar” y como deberían ser las jerarquías, actividades y funciones en una institución.

“La organización es como un proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos comunes de un grupo de personas”. (Enrique Benjamin 2009, 370)

“Una organización es un sistema social con unos límites relativamente definidos, creado deliberadamente con carácter permanente para el logro de una finalidad, que combina recursos humanos y materiales, cuya esencia es la división del trabajo y la coordinación, y que implica unos procesos organizativos e interorganizativos y unos valores” (Morales Gutierrez 2000, 9)

Luego de citar estos dos conceptos se puede mencionar que la organización es importante en los procesos administrativos, donde se establece las responsabilidades y funciones del trabajo para alcanzar los objetivos.

“Por ello la importancia de la organización radica en establecer relaciones funcionales de dirección y los niveles de responsabilidad de sus recursos humanos”. (Ramos, et al. 2007, 10)

1.1. Principios de organización

Departamentalización. - Es parte de la estructura formal de una organización, la cual está compuesta por departamentos y puestos administrativos, agrupadas en unidades definidas con objetivos comunes.

“Este término implica la especialización del trabajo de acuerdo con el lugar, producto, servicio, cliente o proceso que resulta de una división o combinación del

personal, las operaciones y sus actividades en grupos o unidades relacionadas entre sí”. (Enrique Benjamin 2009, 371)

Jerarquización. - Se refiere a los niveles que puede tener la estructura organizacional que va desde los dueños de la empresa (accionistas), seguido por el nivel operativo, hasta el nivel de soporte. A mayor número de niveles jerárquicos, la línea de mando será más larga, y las instrucciones que desciendan o asciendan necesitan de mayor tiempo por la línea de mando.

“La estructura de una organización puede integrarse con diversos niveles relacionados entre sí; es decir, las unidades administrativas deben ubicarse en una escala que permita su atención, control y supervisión, ya que a la función asignada corresponde una autoridad y responsabilidad determinadas: a mayor contacto con el público o con los bienes y servicios producidos, más baja será su ubicación en la escala, y a mayor número de tareas de planeación, coordinación y control, más alta será”. (Enrique Benjamin 2009, 372) . A continuación, Benjamín presenta los niveles jerárquicos mediante el siguiente gráfico.

Tabla 1
Niveles Jerárquicos

	Sector público	Sector privado
Unidad de planeación, coordinación y control de alto nivel	Dirección General	Gerencia General
Unidad de programación y supervisión de nivel medio	Dirección	Dirección
Unidad de supervisión inmediata y de control de operaciones.	Departamento	Departamento

Fuente: (Enrique Benjamin 2009, 372)

Relacionando los niveles jerárquicos mencionados por Benjamín, se puede mencionar que el nivel alto estaría constituido por los dueños o accionistas (Directora), el nivel medio por la parte operativa (coordinadora y maestras) y el nivel de soporte sería la parte administrativas y servicio constituyéndose estos niveles importantes para una organización. Para describir lo expuesto anteriormente se puede ilustrar con el siguiente gráfico.

Gráfico 1

Niveles Jerárquicos

Fuente: (Enrique Benjamin 2009)

Líneas de Mando. – “Estas líneas se relacionan estrechamente con la jerarquización porque simbolizan el enlace entre las unidades y constituyen el elemento estructural de los organigramas ya que representan gráficamente la delegación de autoridad mediante niveles jerárquicos”. (Enrique Benjamin 2009, 372)

Unidad de mando. - Se refiere cuando existe un solo jefe superior frente a sus subordinados lo que facilitará que ese trabajador tenga la claridad y responsabilidad de cumplir con sus funciones.

“Es conveniente que una unidad administrativa no tenga más que un solo titular, lo que evita la duplicidad de mando y posibles conflictos de autoridad”. (Enrique Benjamin 2009, 372)

Distribución del trabajo. - Consiste en dividir el trabajo en tareas pequeñas, en la cual se involucran varias personas de la organización, esto les permitirá convertirse en especialistas, cuyo propósito es maximizar la producción de las personas y que la tarea la resuelva en el menor tiempo.

Tramo de control. – Se refiere al número de empleados que están por debajo de un supervisor o jefe dentro de la organización.

El tramo de control manifiesta Benjamín que “es el número de unidades administrativas que dependen directamente de un órgano superior. La naturaleza, complejidad e importancia de las funciones son factores de gran trascendencia para determinar el número de subordinados directos que puede atender un órgano, pues hacerlo de manera eficaz exige mayor concentración”. (2009, 374)

Autoridad.-“Es la facultad de dirigir las acciones, adoptar decisiones y girar órdenes para que se realice alguna actividad o se acate una decisión; en síntesis, se dice que autoridad es la capacidad que tiene el responsable de un órgano para lograr que sus subordinados hagan o dejen de hacer algo, lo cual implica —necesariamente— el ejercicio del mando”. (Enrique Benjamin 2009, 373).

Es decir que la autoridad tiene el derecho de diligenciar y exigir a sus subordinados a que realicen alguna actividad de acuerdo a las políticas de la organización.

Responsabilidad. - “Implica que toda unidad administrativa y sus miembros deben responder al ejercicio de la autoridad; por lo tanto, son primordiales la necesaria adecuación, el equilibrio y la correspondencia entre estos factores: no puede ejercerse ninguna autoridad sin responsabilidad, y viceversa”. (Enrique Benjamin 2009, 373)

En otras palabras, se puede decir que la responsabilidad es el deber que tiene cada individuo para cumplir sus tareas asignadas.

2. Estructura organizacional

2.1. Concepto de Estructura Organizacional

Las empresas son dinámicas, las cuales van creciendo y alcanzando el éxito, debido a las estrategias que van adoptando frente a sus competidores y a su entorno, mediante los procesos y funciones que el personal de la organización cumpla y se empodere de los procedimientos le permitirán alcanzar los objetivos y metas planteadas.

La estructura organizacional es cambiante la cual depende de la estrategia que se tome en el tiempo y en el lugar geográfico. Toda organización sea grande o pequeña necesita tener una estructura que permita diferenciarse de su competencia, para poder ofrecer un servicio de calidad, apoyado de la tecnología y la innovación.

Si la estrategia es cambiante en una organización, la estructura necesariamente debe cambiar en función de sus necesidades, actividades y procesos que esta la requiera.

“Desde una perspectiva sistémica la estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto. Existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en su totalidad que presenta propiedades específicas como conjunto y cuando además las propiedades de los elementos dependen de los atributos específicos de la totalidad.” (Gilli 2017, 64).

La estructura en una organización debe dirigirse de forma vertical y horizontal para cumplir con las actividades de la organización y que puedan alcanzar sus metas.

Según (Daft 2010, 90) la estructura organizacional se define en tres componentes:

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.

Según lo mencionado anteriormente por el autor Daft, se entendería que los dos primeros elementos definidos anteriormente se refieren al marco estructural que debe tener una organización y el tercer elemento se enfoca en la interacción que existe entre las personas que trabajan en la organización.

Para determinar una estructura es fundamental comprender que cada empresa es distinta una de la otra, por lo que es necesario que la estructura organizacional se enfoque en sus necesidades dependiendo del tamaño, la edad de la organización, el entorno y la dinámica que maneje para que pueda responder a sus metas y resultados.

Desde otro punto de vista “La etimología del termino estructura permite una primera aproximación a su definición. Deriva del verbo latino *struere*, que significa construir, y en su uso actual se refiere tanto a construcción como soporte o basamento de sistemas constituidos por elementos físicos, como de sistemas abstractos en los que se interrelacionan conceptos, ideas o símbolos”. (Gilli 2017, 64)

Por otro lado, “entendemos por estructuras organizacionales los diferentes patrones de relación y articulación entre las partes a través de los cuales una institución se organiza con el fin de cumplir las metas que se ha propuesto y lograr el objetivo deseado”. (Barone 2009, 27).

Luego de citar estos conceptos se puede definir que la estructura es fundamental en una organización, sea grande o pequeña ya que a través de la aplicación de las estrategias se puede alcanzar resultados que marquen la diferencia.

Se considera que la estructura organizacional promueve la responsabilidad y pertenencia en las actividades que realiza el personal, por la cual la estructura tiene una relación directa con las actitudes y el comportamiento de los empleados de una organización.

Es importante señalar que, en el siglo XXI las estructuras organizacionales son más planas, los procesos y funciones fluye de manera dinámica y donde hay empoderamiento, independencia y desarrollo de los empleados.

Por eso Gilli, menciona que en la era de la información “exige que las empresas se organicen atendiendo a nuevos criterios, como funciones cruzadas, enlaces que integren proveedores y clientes con la organización, innovación y mejora continua de los procesos y empleados calificados, capaces de aportar valor con sus iniciativas”. (2017, 66)

Frente a estos nuevos retos y exigencias algunos autores señalan las claves que hay que considerar para el diseño de la estructura organizacional como:

Organización sin fronteras. - se refiere a facilitar las relaciones internas y que se genere una red de integración con proveedores, clientes, distribuidores y competidores, con la finalidad de brindar un servicio de calidad.

Estructuras más planas. - significa la eliminación de jerarquías de alto nivel “menos cantidad en gerentes y jefes” pero esto implica que los empleados fomenten autodisciplina, responsabilidad, valores, ética y capacitación para empoderarse de sus procesos y funciones.

Se enriquece la tarea. - Se refiere cuando las personas aplican sus conocimientos con la libertad y la responsabilidad de realizar sus actividades, los resultados de esas tareas son satisfactorias cumpliendo las reglas y procedimientos establecidos.

Formas fluidas y transitorias. - el diseño estructural debe ser transitorio según la necesidad de la organización, nunca debe ser rígido y debe estar siempre flexible a los cambios del entorno.

2.1.1. Estructura y la relación con la estrategia

La Estructura está relacionada directamente con la estrategia que tome una organización, de esa forma una estructura que este bien diseñada proporciona bases para tener una buena planificación, control y dirección de las actividades que realice en base a la estrategia establecida.

Como manifiesta Alfred Chandler (1971) “la estructura sigue a la estrategia” significa que la estructura es consecuencia de la estrategia, de tal manera que primero se pensaría que se adopta la estrategia y luego se genera un diseño organizacional. Por ende, la estrategia es la que define objetivos en el largo plazo, mientras que la estructura

es la que organiza las actividades que surgen de esas estrategias, dando una jerarquía y ordenamiento.

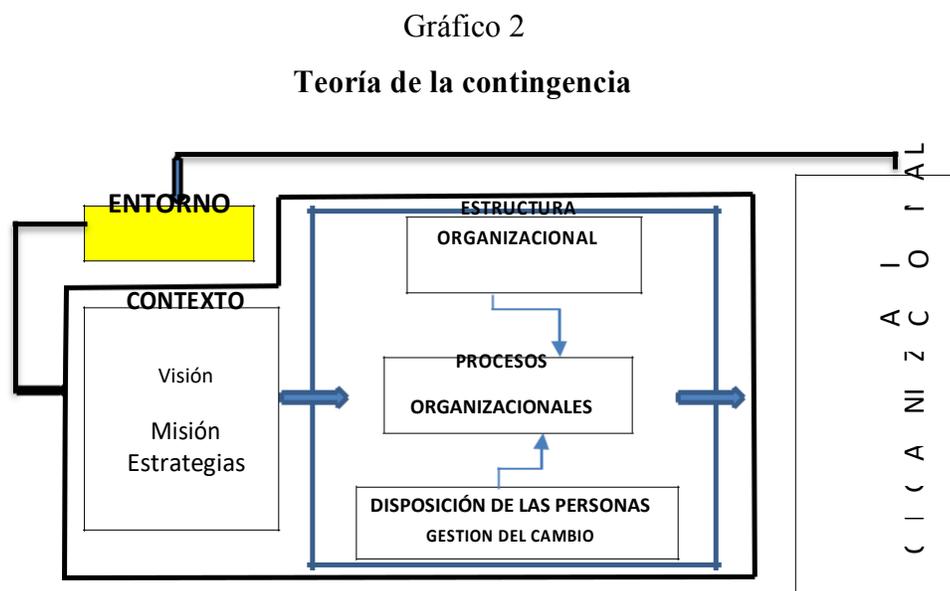
“Una estrategia es un plan para interactuar con el entorno competitivo al fin de alcanzar las metas organizacionales.” (Daft 2010, 65). Al revisar los puntos de vista de del Chandler y Daft se debe considerar que la estrategia es lo que impulsa al logro de los resultados de la organización considerando su misión y visión.

Se puede mencionar “sin duda el modelo clásico de formulación de estrategias considera la estructura de manera implícita, al evaluar sus fortalezas y debilidades. Las fortalezas y debilidades a considerar en el proceso estratégico incluyen como un factor esencial la realidad y el potencial de la estructura existente”. (Gilli 2017, 101)

Las organizaciones deben ser flexibles y estar atentas a los cambios inesperados que se pueda originar, sea por la competencia o el entorno económico y social. Por eso es importante monitorear esos posibles cambios.

“La planeación estratégica es, por tanto, la herramienta que primero se aplica para reorientar, debido a que se debe establecer qué lo que se pretende lograr y posteriormente cómo lograrlo: Visión, reconocido también como 'Quiénes Somos' y Misión o 'Que Hacemos.’” (Agudelo Tobón 2012, 21).

El mismo autor, Agudelo manifiesta establecer las estrategias puntuales y las metas cuantificables de cada una. Según la teoría de la contingencia que se puede apreciar en el siguiente gráfico:



Fuente: (Agudelo Tobón 2012, 22)

Se puede observar que, para lograr una eficiencia organizacional en un entorno competitivo, las personas que forman parte de la organización deben tener claro la

visión y misión de la institución para poder emplear estrategias que les permita desarrollar sus actividades, para lo cual deben seguir los procesos y funciones establecidos, esto permitirá desarrollar una estructura sólida que logre un crecimiento sostenible y sustentable en el tiempo, y donde las personas tengan una actitud positiva frente a los cambios necesarios para alcanzar las metas y objetivos.

2.1.2. Diseño enfoque sistémico de la estructura

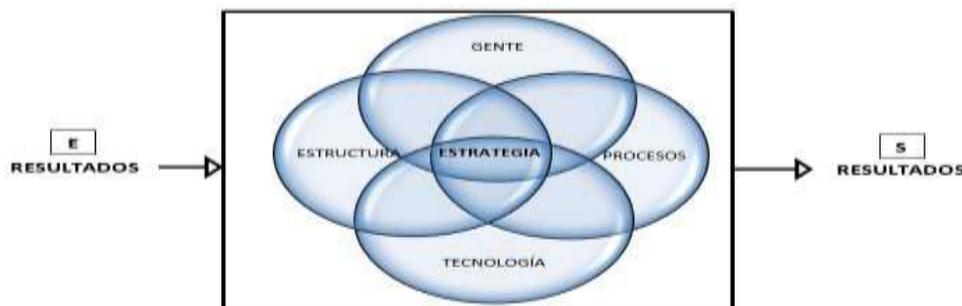
El enfoque sistémico ayuda a facilitar la relación entre las personas y las organizaciones, desarrollando el aprendizaje en equipo para fortalecer las aptitudes y disminuir las debilidades organizacionales y personales.

Cuando se refiere a la organización formal “vemos que para que una organización funcione, además de disponer del personal capaz y dispuesto a cooperar, su trabajo será eficaz si conocen los roles y cómo se relacionan estos con los demás. De ello dependerá el cumplimiento de la misión de la organización.”(Gilli 2017, 37)

Por eso menciona Gilli que debe existir una interrelación de los diferentes elementos que las integran tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

Gráfico 3

Enfoque sistémico



Fuente: (Gilli 2017, 37)

Todos estos elementos son importantes en la organización, alguno que no se considere afecta al resto para su respectivo funcionamiento, además se debe considerar que el diseño debe ser adaptable al cambio. Por ende, es importante describir cada uno de sus componentes.

- ✓ Estrategia. - Permite determinar las actividades que se van a realizar para alcanzar las metas, tomando en cuenta la parte interna de la organización en sus fortalezas y debilidades.

- ✓ Estructura. - Es donde se realiza la división del trabajo y como las coordina, orientando las actividades del personal para poder alcanzar los objetivos.
- ✓ Procesos. – “Los procesos representan la secuencia de actividades necesarias para transformar un insumo en un producto o servicio; podríamos asimilarlo al concepto de cadena valor Porter”. (Gilli 2017, 38)
- ✓ Gente. – El personal es fundamental ya que debe existir personas capacitadas y orientadas al logro de resultados, donde se genere la igualdad en la organización y a la vez que reciban una retribución por su desempeño.
- ✓ Tecnología. - Es importante en la organización ya que se produce grandes transformaciones y facilita los procesos de las personas, reestructurando las funciones del resto de trabajadores para los cuales se necesita un cambio de actitud.

Se puede considerar que la estructura de una empresa obedece a una estrategia establecida y donde la cultura de esta refleja en las personas que la representan, mostrando una serie de comportamientos y actitudes en el desarrollo de una actividad por lo que es necesario examinar entre la estrategia y la cultura.

2.2. Modelos de la Estructura organizacional

2.2.1. Estructura formal

En este tipo de organización, la estructura es planeada por jerarquías y debe proporcionar un estímulo al desempeño de los trabajadores y a su vez motiva la libertad de acción de los empleados utilizando normas y reglas en sus procesos, esto se puede reflejar a través de un organigrama, descripción de puestos, etc. Gilli manifiesta que:

La formalización o estandarización se mide, por la proporción de cargos normalizados y el grado de tolerancia en la aplicación de las normas de trabajo. A mayor proporción de cargos normalizados y menor variación permitida, mayor será la formalización en la organización. Un alto grado de formalización no es bueno ni malo en sí mismo, pero es una variable que debe someterse a constante revisión, ya que depende del aumento de tamaño, de la complejidad tecnológica y de las características de los miembros de la organización. (2017, 46).

Por lo tanto, una organización debe ser flexible y adaptable al entorno para dar oportunidad a la responsabilidad y el desarrollo de las capacidades de los trabajadores fomentado reglas y procedimientos que deben cumplir para llegar a los objetivos.

“La tarea de la formalización de la estructura suele concentrarse en un manual de organización que tendrá como finalidad guiar a las personas en su trabajo al establecer la ubicación de los puestos dentro de la estructura, de quién dependen, quienes depende de él y cuáles son sus funciones y atribuciones.” (Gilli 2017, 47)

En definitiva, la estructura formal debe promover la libertad en las acciones de los trabajadores, especificando tareas y responsabilidades definidas por la organización para conseguir los objetivos planteados. Vale decir que debe existir una relación dentro del grupo humano.

2.2.1.1. Organigrama

“El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría”. (Enrique Benjamin 2009, 124)

Es una parte de la estructura formal, presente en la vinculación entre departamentos de una empresa a lo largo de las principales líneas de autoridad. El organigrama es fundamental para cualquier institución, ya que permitirá a las áreas y departamentos que estén relacionados y cuáles serían sus funciones, el tener un buen organigrama permitirá alcanzar el éxito de la empresa.

“El objetivo del organigrama es fomentar y dirigir a los empleados hacia actividades y comunicaciones que permitan a la organización alcanzar sus metas. El organigrama ofrece la estructura, pero los empleados el comportamiento.” (Daft 2010, 127)

Según los conceptos anteriores se puede mencionar que es importante que una institución cuente con un organigrama que le permita visualizar las jerarquías y la coordinación de sus empleados dentro de la organización.

2.2.2. La Estructura Informal

Se presenta cuando se desarrolla de una forma abierta y espontánea en una organización, la cual está expuesta a cambios en el entorno del trabajo. El grupo informal puede desarrollarse por intereses personales y sociales la cuales no son

flexibles y son poco estructurados, puede generar un canal de comunicación para estar informados de las actividades y como les afectaría.

“Los factores que caracterizan a la Organización Informal están dados por la búsqueda del beneficio, el interés, las aficiones comunes y otros factores sociales como el parentesco, por ejemplo, que llevan a la creación de grupos”. (López González, Díaz Fúnez y Robledo Velásquez 2017)

2.2.3. Estructura Funcional

Este tipo de estructura se desarrolla cuando la organización va creciendo, y se ve en la necesidad de crear organismos especializados para responder a las necesidades del entorno y contrarrestar a la competencia, promoviendo la funcionalidad en base a la innovación y flexibilidad que la requiera, mostrando ser más robusta frente a una estructura lineal.

“El diseño funcional requiere de departamentos altamente especializados, en condiciones de producir eficientemente grandes cantidades de productos estándar; el trabajo operativo se simplifica y es repetitivo, y, en consecuencia, está altamente normalizado.” (Gilli 2017, 79)

Esta estructura por funciones necesita algunas características importantes para su desenvolvimiento como se puede mencionar, que las comunicaciones entre las áreas son directas sin personas intermediarias; otra característica es que existe una autoridad parcial y relativa es decir que solo se requiere de una supervisión en todos sus niveles; existe una descentralización en las decisiones y sobre todo las responsabilidades de las personas están en base a sus conocimientos y experiencia dentro de la organización.

2.2.4. Estructura Lineal o simple

Se le conoce también como empresarial y está enfocada en organizaciones pequeñas donde el gerente y el dueño es la misma persona, en la estructura simple se desarrollan pocos productos en un mercado determinado, y se puede caracterizar porque la toma de decisiones que es rápida y flexible, donde la relación con los subordinados es cercana.

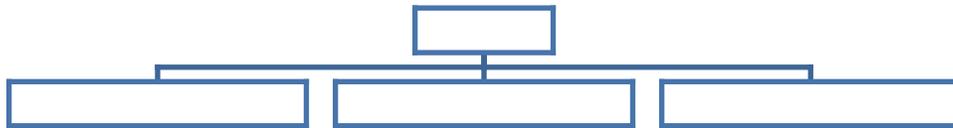
En la estructura lineal se dedica poco tiempo a la investigación, planeación y control de las diferentes actividades, donde los empleados asumen las órdenes del gerente, manifestando una autoridad basado en un nivel jerárquico.

“La estructura simple se caracteriza por una división poco estricta del trabajo, una mínima diferenciación entre unidades y pocos niveles jerárquicos. Por otra parte, minimiza el uso de especialistas y carece de funciones de apoyo; es decir que se centra en las funciones básicas.” (Gilli 2017, 106)

Sin embargo, la estructura lineal puede volverse autoritaria y puede ocasionar una rigidez en la organización provocando dificultades en el desarrollo del trabajo en equipo, bloqueando la participación y creatividad de las personas. El gerente debe estar al tanto de todos los procesos para tomar decisiones que permitan alcanzar las metas.

Gráfico 4

Estructura simple



Fuente: (Gilli 2017, 108)

2.2.5. Estructura por procesos

Se puede entender por proceso a un conjunto de pasos que permita culminar las actividades de forma eficiente, agregando valor al personal que sea parte de la organización, para que el cliente interno y externo puede sentir satisfacción por lo que recibe. Por eso es recomendable periódicamente realizar y planificar procesos de gestión que permita mejorar los parámetros de calidad, servicio y agilidad de respuesta.

“La estructura basada en procesos es aquella que dispone las competencias centrales de la organización en líneas de acción que cruzan horizontalmente la gráfica organizacional, por lo que la delegación de autoridad y responsabilidad se canaliza a nivel jerárquico, lo que hace que los procesos corran en paralelo de manera independiente pero interdependiente”. (Enrique Benjamin 2009, 134)

Por otro lado Gilli manifiesta “Por proceso debe entenderse una secuencia de actividades que, tomadas en conjunto, producen un resultado valioso para el cliente.” (2017, 92)

Según estos conceptos, los procesos están enfocados al servicio y a la satisfacción del cliente, es necesario contar periódicamente con una reingeniería de procesos, que permita encontrar una mejora significativa en el rendimiento de las personas, siendo eficientes en los costos, en la calidad y servicio, lo que permitirá tener un mejor valor agregado y además se tendría un efecto positivo en el diseño de la estructura. Los efectos en los procesos de la estructura según Gilli menciona que:

Los cargos son menos especializados-hay menor división de trabajo-y, en consecuencia, se enriquece la tarea. Las decisiones se toman en el nivel operativo, sin necesidad de intervención de la jerarquía. Se eliminan niveles y la estructura es plana. La articulación de las tareas estará dada por su secuencia en el proceso y no por la dependencia de un sector o departamento determinado. La información también se integra para medir el rendimiento del proceso en lugar de medir el desempeño de un puesto en particular. Primero deberán pensarse los procesos clave para luego diseñar la estructura (puestos, niveles y departamentos) necesaria para soportar los procesos. (2017, 93)

3. Cadena de Valor

La cadena de valor puede desarrollarse en una organización cuando esta se diferencia de la competencia generando valor a los clientes, la cual le permitirá tener un margen de ganancia por las estrategias que considere.

“Según Porter (1986) la cadena de valor permite identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa” (Quintero Johana.Sanchez Jose 2006, 379)

El autor hace referencia a procesos centrales pondera su análisis en aquellos que son agregados de valor, la denominada fluidez sugiere la propicia interacción entre los mismos para ser percibidos por el consumidor como diferenciadores que vayan consolidando una ventaja conceptualizada como competitiva.

Debe comprenderse que el planteamiento original de cadena de valor requería para el análisis completo en un sector la mayor cantidad de información posible que permita generar una comparación, si bien es cierto la herramienta como aplicación es una radiografía profunda de una organización, también es verdad que desde un punto de vista pragmático no puede generar por si sola una fuente de comparación con el mercado sin datos del mismo. Quinteros y Sánchez manifiestan que:

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos: Las actividades primarias, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su

producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta. Las Actividades de Soporte a las actividades primarias, se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general). El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor. (2006, 381)

Gráfico 5
Cadena de Valor



Fuente: (Porter 1986)

4. Proceso

Es un “conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecutan un productor, sobre un insumo, le agrega valor a éste y suministra un producto o servicio para un cliente externo o interno” (Agudelo Tobón 2012, 29)

El proceso en un centro educativo es un “Conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida, con valor añadido para el cliente (destinatario del proceso)”. (Portero Ruiz 2010, 8)

Gráfico 6
Proceso



Fuente: (Portero Ruiz 2010, 8)

4.1. Gestión por procesos

La gestión por procesos tiene como objetivo principal aumentar la productividad en una organización, cumpliendo las expectativas y la satisfacción del cliente.

“La gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente”. (Bravo Carrasco 2011, 9).

“La gestión por procesos o BPM es la vía para lograr plena satisfacción de los clientes por la forma en que permite identificar sus necesidades, para determinar cómo cumplir entonces con sus requisitos y finalmente lograr esa satisfacción.” (Agudelo Tobón 2012, 28)

Según los conceptos anteriores se puede mencionar que la gestión de procesos es la forma de gestionar una organización basada en procesos, donde las actividades están orientadas a generar un valor para obtener un resultado y llegar a la satisfacción al cliente.

“La dinámica de la Gestión de procesos se construye sobre cinco etapas consecutivas que determinarán la implantación de esos planes operativos y concretos que introduzcan sucesivas mejoras en el centro hasta alcanzar la Visión”. (Portero Ruiz 2010, 7). Estas fases serían las siguientes:

Gráfico 7

Etapas: Gestión de Procesos



Fuente: (Portero Ruiz 2010, 7)

Identificación de proceso.- Consiste en identificar propósitos y relaciones sin importar su orden o jerarquía para cumplir con un servicio.

Inventario de Procesos.- En este punto se debe identificar los procesos por su tamaño, para poder estructurar en dos categorías: procesos y subprocesos. A este listado se le denomina catálogo de procesos.

Clasificación de Procesos.- Se clasifica de acuerdo a su finalidad y aplicación en: procesos estratégicos, operativos y de soporte.

Mapa de Procesos.- Una vez identificados, jerarquizados y clasificados los procesos se pueden diagramar en un cuadro mediante el cual se expresa la estructura de gestión propia de cada institución, para clarificar las interrelaciones entre las entradas y salidas de cada conjunto de procesos.

Selección de Procesos.- En esta etapa es necesario identificar los procesos críticos para alcanzar los objetivos de la institución.

4.2. Diagrama de flujo

Es un diagrama que describe un proceso, su utilización es para documentar, planificar, mejorar y comunicar procesos, viene a ser una representación simbólica de un procedimiento administrativo.

Los diagramas de flujo “son representaciones gráficas, apoyadas en símbolos claramente identificables y acompañados de una breve descripción. Los diagramas de flujo dan una mayor precisión y claridad sobre lo que quiere expresar para dar a conocer las actividades”. (Agudelo Tobón 2012, 38)

Tabla 2

Simbología para diagramar

Símbolo	Significado	Instrucción
	Operación, Actividad	Describir en forma concisa la acción o actividad
	Decisión	anotar la pregunta sobre la que se decidirá
	Transporte	Indicar el proceso o actividad al cual se traslada
	Documento impreso	Anotar el nombre del documento que se genera
	Inicio, Fin	Indica el inicio o fin de un proceso.
	Conector	Indica traslado del proceso, numerar
	Almacenamiento, archivo	Anotar el nombre o lugar del archivo
	Demora, espera	Anotar que espera
	Inspección, Control	Indicar que se revisa
	Sentido de Flujo	Siempre se debe indicar el sentido
	Remisión electrónica de datos	Indicar a donde va

Fuente: (Agudelo Tobón 2012, 40)

4.3. Gestión de Calidad

El sistema de gestión de calidad (SGC): “se incorpora al cliente y se monitorea su satisfacción, se considera la productividad y el trabajo en equipo para lograr los objetivos del proceso completo. Aparece la mejora continua y la incorporación de las acciones preventivas en forma sistemática”. (Bravo Carrasco 2011, 37)

Se puede decir que la gestión de calidad no solo se enfoca en el aseguramiento de la calidad y el control de los procesos, si no que va enfocado al mejoramiento continuo de las actividades realizadas hacia el cliente.

Principios de la calidad. - Según “la norma ISO 9000:2008 identifica 8 principios que pueden ser utilizados por la dirección de una empresa u organización para mejorar continuamente su desempeño, considerando las necesidades de todas las partes interesadas. (Serpell Bley 2010, 21)

A continuación, se presenta los 8 principios mencionados por Serpell:

1. Enfoque al cliente: las organizaciones dependen de sus clientes, por lo tanto, deberán atender sus necesidades, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
2. Liderazgo: son los encargados de orientar a la organización para llegar al logro de los resultados.
3. Participación del personal: es importante que exista un involucramiento de las personas en la organización en toda clase de nivel jerárquico.
4. Enfoque basado en procesos: las actividades y los recursos deben seguir un proceso.
5. Enfoque de sistema para la gestión: es importante identificar, y gestionar los procesos como un sistema para alcanzar la eficacia y eficiencia de la organización.
6. Mejora continua: debe ser la consigna de toda organización, siendo constante y permanente.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: esta decisión se basa en información y análisis de datos registrados en el tiempo.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: la relación mutua ayuda al proveedor y a la organización a crear un valor.

El profesor Alfredo Serpell dice (2010, B12): “Un sistema de gestión de la calidad incluye: la estructura organizacional, las políticas, las responsabilidades, los procedimientos y los recursos necesarios para llevar a cabo una función o atender a una necesidad de la organización.[...] El sistema de gestión de la calidad de una

organización se estructura sobre la base de todos los procesos necesarios para llevar a cabo la realización de un producto o de un servicio de acuerdo con los requerimientos de los clientes”. En (Bravo Carrasco 2011, 39)

La calidad se puede considerar como aquella cualidad de las cosas, que son de excelente creación, fabricación o procedencia que se ejecuta con técnicas en todas sus fases, manteniendo un liderazgo de calidad, alta dirección, enfoque en el cliente, participación total de todos los miembros de la organización, mejoramiento continuo en todos los procesos.

5. Análisis FODA

El análisis FODA es una práctica que deben realizarse en todas las instituciones para determinar, en qué estado se encuentra una organización y cuáles serían los factores externos que puede afectar.

“Es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA)” (Fred R 2003, 200)

Es decir que una organización podrá identificar sus fortalezas y debilidades internas para aprovechar los acontecimientos externos del entorno.

La matriz FODA. Según Fred (2003, 202) está compuesta de nueve cuadrantes; según se muestra en la siguiente gráfica, existen cuatro cuadrantes con factores clave, cuatro cuadrantes de estrategias y un cuadrante que permanece siempre en blanco.

Tabla 3

Matriz cruzada Foda

MATRIZ FODA CRUZADA	OPORTUNIDADES: O Lista de Oportunidades	AMENZAS: A Lista de Amenazas
FORTALEZAS: F Lista de Fortalezas	ESTRATEGIAS FO Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	ESTRATEGIAS FA Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas
DEBILIDADES: D Lista de Debilidades	ESTRATEGIAS DO Superar las debilidades al aprovechar las oportunidades	ESTRATEGIAS DA Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas.

Fuente: (Fred R 2003, 202)

“Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todos los gerentes les gustaría que sus empresas tuvieran la oportunidad de utilizar las fortalezas internas para aprovechar las tendencias y los acontecimientos externos.” (Fred R 2003, 200)

Al realizar la combinación se puede construir la matriz de aprovechabilidad o potencialidad (Fortalezas y Oportunidades)

Por otro lado “Las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa que se enfrenta con muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una posición precaria.” (Fred R 2003, 201)

Al realizar la combinación de esta estrategia se puede construir una matriz de vulnerabilidad debido a las debilidades y amenazas que puede tener una organización.

6. Buenas prácticas administrativas en los Centros de Educación Inicial

Una buena práctica consiste en replicar experiencias vividas, consiguiendo aspectos positivos que permitan simplificar procesos y garantice el desempeño organizacional de todas sus actividades para alcanzar la eficiencia y utilidad.

Las buenas prácticas, permitirán replicar procesos y procedimientos más adecuados convirtiéndose en un soporte que garanticen un servicio de calidad en el desempeño pedagógico, en la organización y procesos administrativos enfocados a los alumnos, docentes, padres de familia y la comunidad en general.

6.1. La organización y administración de centros educativos: una visión desde el concepto de buenas prácticas en educación.

EL informe de la organización y administración de centros educativos (Derrico 2005) hace referencia desde un punto de vista del servicio de calidad que pueden ofrecer a los padres de familia, convirtiéndose en una herramienta de buenas prácticas educativas para mejorar su desempeño en los procesos y funciones que deban cumplir los miembros de la organización con la finalidad de brindar un servicio eficaz y relevante.

“Las buenas prácticas en educación constituyen un conjunto de pautas que deben seguirse para la organización y administración de los centros que se dedican al

diagnóstico, diseño, desarrollo, aplicación y evolución de sistemas educativos”. (Derrico 2005, 4)

Se sabe que, en la mayoría de los países, los gobiernos de turno a través de los ministerios de educación son los organismos para darles un seguimiento y control que cumplan buenas prácticas educativas pedagógicas y de servicio.

Este informe citado anteriormente fue realizado en la ciudad de Buenos Aires – Argentina, señala cuales deberían ser los pasos convenientes, de establecer las buenas prácticas como valor en una organización educativa. Para Derrico las buenas prácticas son:

a) **Determinar el ciclo de la calidad.** Lo que permitirá modelizar las interrelaciones de todas las actividades relacionadas con la educación ofrecida; graficar los procesos centrales que describen cómo realizar la prestación y, medir el grado de conformidad con los parámetros de satisfacción establecidos. b) **Estructurar el sistema de calidad.** [...] Desde la óptica organizacional previa, proveerá definir las responsabilidades; a fijar clara y suficientemente las líneas de autoridad y su delegación; a identificar problemas reales o potenciales de calidad a iniciar medidas preventivas y correctivas a definir claramente la línea de comunicación; a proveer recursos suficientes y adecuados que permitan la aplicación de políticas y objetivos [...] c) **Documentación del Sistema.** Deben ser documentos por escrito, sistemática y ordenadamente; y deben prever medidas para una apropiada identificación, comunicación, archivos en medios confiables y recuperables y registros con copia asegurada. d) **Auditorias del sistema de calidad.** El plan de auditoria, programa los procedimientos evaluativos para informar hallazgos, conclusiones y recomendaciones, permite comprobar la eficiencia, efectividad y relevancia del sistema de gestión y de sus resultados. (2005, 6)

El valor y la utilización de las buenas prácticas educativas ayudarán a encontrar la satisfacción del cliente; en el caso de una organización educativa serán los padres de familia, alumnos, empleados y proveedores, que se verán beneficiados, permitirá mantener un orden y una modernización.

6.2. Dirección Escolar Efectiva.

La siguiente buena práctica se tomó del documento publicado por el Ministerio de Educación de El Salvador (2008) elaborado por Gestión Escolar efectiva. En donde se toma en cuenta las funciones de un Director, el cual ejerce la dirección y la gestión escolar del centro educativo, apoyándolo a guiarse como gerente y como un líder pedagógico. La cual ayuda directamente al objetivo que promueve organizar la estructura del centro educativo, señalando las funciones efectivas que en este caso debe llevar el director.

La dirección escolar debe estar ligada al cumplimiento de objetivos del centro educativo, para que, con la apropiada administración de recursos humanos, económicos, ambiente e infraestructura consigan el resultado anhelado, enfocados en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

También indica las características importantes que se debe tomar en cuenta en la dirección escolar efectiva, como: el tener claridad de propósito (por medio del PEI, POA, etc.), ser participativa (involucrando a toda la comunidad educativa) y ser efectiva (lograr estudiantes exitosos en la vida).

Si el Director es responsable de la gestión escolar efectiva, debe actuar como un gerente y un líder pedagógico. “El proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes.” (Ministerio de Educación San Salvador 2008, 6)

En el capítulo dos del documento citado de buenas prácticas, indica las destrezas que debe considerar la directora para ser un gerente administrativo y un líder pedagógico. (Anexo 1)

Lo que se pretende, es afianzar las buenas prácticas de los centros educativos como una política del gobierno de la república de El Salvador, el plan de educación está enfocado hasta el año 2021.

En este sentido, el papel de Director en un centro educativo, tiene un rol importante como líder pedagógico, con una visión educativa en la mejora continua de aprendizajes y por otro lado debe organizar y desarrollar sus roles y funciones para lograr un servicio de calidad tanto para el cliente interno (personas que laboran en el centro educativo), como para el cliente externo (alumnos, padres de familia, proveedores, comunidad).

6.3. Buenas prácticas en el servicio al cliente.

La consultora María Aguilar de la empresa CEGESTI de la ciudad de San José Costa Rica en el informe afirma que “todo cliente merece recibir un buen servicio en todos los aspectos, tanto a nivel de trato como de producto adquirido. Para brindar una correcta atención existen prácticas necesarias durante todo el proceso del producto o el servicio que se ofrece”. (Aguilar 2011, 2)

La autora menciona que para conseguir una buena práctica es necesario que la Dirección Administrativa tenga el compromiso y la responsabilidad de ejecutar actividades necesarias enfocadas al alcanzar los objetivos de la organización.

Otro aspecto importante es que la dirección, como los subordinados de la organización deben tener claros los objetivos, la misión y visión de la organización enfocados al cliente.

En referencia a este documento citado se adaptará y se considerará aquellos aspectos que se acoplen en función de los servicios que puede brindar un centro educativo.

La autora (Aguilar 2012) menciona que las buenas prácticas al servicio le clasifican en tres pasos:

Paso 1 Momentos antes de vender el servicio. – En este paso es donde la organización es la encargada de llamar la atención del cliente, con la finalidad que se convierta en la mejor opción. A continuación, se detalla las buenas prácticas de esta fase:

- ✓ Políticas y Objetivos. - es necesario que el personal conozca los objetivos y las políticas de la organización, esto permitirá entregar un mejor servicio al cliente.
- ✓ Estructura Organizativa. - es donde el personal debe tener claro su puesto de trabajo y sus funciones, la ubicación depende sus habilidades y experiencia, adicional es importante la actitud de estas personas que estén enfocadas al servicio del cliente.
- ✓ Gestión de la Demanda. - es importante identificar los gustos y preferencias de los clientes con la finalidad de cubrir sus necesidades existentes.

Paso 2 Durante el proceso de venta del servicio. - Esta etapa se refiere desde que solicita el servicio hasta que el cliente lo recibe. Las buenas prácticas son:

- ✓ Atención al cliente. - es primordial que todo el personal de la organización debe responder a los requerimientos, necesidades, gustos y preferencias del cliente.
- ✓ Servicio a tiempo. - es fundamental que el servicio sea inmediato es conocido como el “Justo a tiempo”.
- ✓ Comunicación con el cliente. - el cliente debe estar informado del tiempo y duración del servicio que se va ofrecer.
- ✓ Valor agregado en el servicio. - ya que el cliente espera rebasar sus expectativas.

Paso 3 A partir del momento en que el servicio es entregado. – es el último paso para que el cliente sea parte de la organización. Las buenas prácticas serán las siguientes:

- ✓ Servicio ofrecido. - se da seguimiento al servicio, de tal forma que el cliente quede satisfecho.
- ✓ Atención de quejas y devoluciones. - en esta etapa la organización debe dar prioridad en la atención del cliente para complacer sus requerimientos.
- ✓ Fidelidad. - los clientes serán fieles por el servicio recibido de parte de la organización donde sus expectativas son cubiertas.
- ✓ Mejor competencia. - una buena atención al cliente, ayudara a multiplicar más clientes, convirtiéndose en la mejor publicidad.

7. **Clima organizacional**

Es muy importante mencionar que el clima organizacional es un factor clave al interior de la empresa sea esta grande o pequeña, donde se debe dar atención al cliente interno para que tenga sentido de pertenencia de la empresa, que se sienta empoderado de las actividades que realiza disfrutando su campo laboral.

“El concepto de clima organizacional se deriva de las propuestas administrativas que otorgan una importancia determinante al factor humano dentro de la organización: en particular, la escuela de las relaciones humanas y las teorías de la motivación”. (Prieto Herrera 2017, 70)

“EL Clima organizacional como el conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de la realidad del trabajo en la organización, donde concurren los componentes sociales (políticas, normas, reglamentos, desempeño de roles, funcionamiento de grupos) y estructurales de la institución”. (Mujica y Pérez 2007, 293)

Se puede manifestar que el clima organizacional se refiere a las percepciones de los empleados sobre su lugar de trabajo y como se relacionan entre los compañeros. La cultura de una empresa, es su propia identidad, singularidad que le diferencia de otras organizaciones.

Por otro lado se afirma que:

Clima organizacional como la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y

el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización. (García Solarte 2009, 7)

Es fundamental que el personal de una organización este motivado en sus actividades laborales, para que sean eficientes y productivos, hoy en día existen métodos para desarrollar un clima laboral favorable, que permitan interactuar entre compañeros y generen buenas relaciones personales.

Toda organización debe contar con un área de talento humano que se enfoque en el cliente interno.

8. Gestión del Talento Humano

“La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructural organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”. (Chiavenato 2008, 5)

Esta área es la encargada de reclutar, capacitar y seleccionar al personal que va integrar una empresa, se encargan de actividades fundamentales como: manejo de inducciones, evaluación del desempeño, incentivos salariales, beneficios sociales, calidad de vida de trabajo, relaciones y comunicaciones con los empleados. Siendo el capital humano el principal activo de una organización.

Se puede mencionar que la gestión del talento humano se apoya en la estructura organizacional porque indica la división del trabajo y las relaciones de las personas para crear ambientes favorables en el desempeño de las actividades.

Estas actividades se puede realizar mediante reuniones sociales de esparcimiento y recreación al finalizar la jornada laboral o emplear mecanismos que organicen el tiempo de los empleados para que compartan eventos académicos, sociales, culturales, deportivos con sus familias, a través de la implementación de cupones de “tiempo libre para ti”

Capítulo dos

Análisis del Bosque Modelo Risaralda

1. Diagnóstico situacional del Bosque Modelo Risaralda

En 1987, el Informe de la Comisión Bruntland elaborado para la ONU, describió el desequilibrio precario y cada vez mayor entre el aumento de la población y la capacidad de la tierra para soportar tal crecimiento. Seis años más tarde, en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo CNUMAD, más conocida como la cumbre de la tierra, los dirigentes políticos del mundo pusieron en movimiento una cadena de eventos a nivel de políticas encaminadas a encontrar soluciones viables con el fin de lograr un desarrollo sostenible.

Una iniciativa que surgió directamente de los retos analizados en ocasión de la CNUMAD fue la Red Internacional de Bosques Modelo RIBM, que Canadá anuncio en la Conferencia de Río. La red internacional se inspiró en la Red Canadiense de Bosques Modelo, creada en 1991.

El término “bosque modelo” se usó por primera vez en 1991 para describir un programa innovador que lanzó el Gobierno de Canadá, con el fin de desarrollar asociaciones de amplia base que pusieran en práctica las políticas de manejo forestal sostenible (MFS) en vastos terrenos forestales. La idea era que cada sitio fuera un “**modelo de gestión**” del cual otros pudieran aprender para avanzar hacia el MFS. Dado que las condiciones específicas subyacentes al desarrollo del MFS pueden variar considerablemente de un sitio a otro o de una región a otra, la flexibilidad es un factor primordial del enfoque del bosque modelo.

Tabla 4



1.1. Visión

VISIÓN BMR

Para el año 2037, el Bosque Modelo Risaralda será un territorio reconocido nacional e internacionalmente por su integridad ecológica e identidad cultural, con procesos de gestión ambiental participativos e innovadores que soporten el desarrollo socioeconómico y competitividad de la región.

1.2. Misión

MISIÓN BMR

Somos reconocidos como Bosque Modelo Risaralda por contar con escenarios participativos de gestión ambiental del territorio que nos han permitido tener el 36% del departamento bajo diferentes figuras de protección.

Buscamos socioecosistemas ecológicamente sostenibles y económicamente rentables, con una oferta de bienes y servicios ecosistémicos, en pro de la calidad de vida de los habitantes de la región.

2. Estructura organizacional actual.

Visión RIBM: Apoyar la gestión sostenible de los recursos naturales por medio de un enfoque participativo a nivel del paisaje que refleje los desafíos socioeconómicos desde el punto de vista de las necesidades locales e inquietudes generales.

Misión RIBM: Establecer una red mundial que represente a la mayor parte de los ecosistemas forestales del mundo y promueva la gestión de recursos a nivel del paisaje participativa y sostenible. La RIBM se esfuerza por asegurar que todos los participantes, independientemente de sus niveles económicos o puntos de vista políticos, puedan aportar experiencias y compartir los beneficios de la Red.

En el departamento de Risaralda se ha propiciado el desarrollo de un **modelo participativo de gestión ambiental territorial**, desde una perspectiva regional que busca alcanzar un uso sostenible, social y económicamente rentable de la oferta de bienes y servicios ambientales del territorio. Basados en el estudio de Benavides, 2013, el Bosque Modelo Risaralda se enfoca en los principios compartidos en la RIBM:

2.1. Infraestructura física.

El BMR tiene su sede en el municipio de Pereira, Risaralda, Colombia, y se encuentra ubicada en la Universidad Tecnológica de Pereira. Igualmente, posee su punto en la oficina en el edificio 6 explícitamente 6-130

3. Direccionamiento Estratégico BMR

3.1. Análisis Externo

Oportunidades

Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existen políticas y acuerdos vinculantes para lograr un desarrollo sostenible. ✓ Hay lineamientos por la RIBM para mantener los bosques modelos del mundo. ✓ El BMR es el único Bosque Modelo en Colombia. ✓ La región posee grandes potencialidades geoestratégicas, con pluralidad étnica, cultural y una amplia oferta geográfica, de clima, paisaje y biodiversidad. ✓ La región pertenece al Hot Spot (sitios relevantes), Tumbes-Magdalena y hace parte de varios corredores regionales de conservación. ✓ Posibilidad de realizar desarrollos investigativos en el BMR. ✓ Oferta de bienes y servicios ecosistémicos en el BMR.

Amenazas

Amenazas
<ul style="list-style-type: none">✓ Alta rotación de los actores involucrados en los procesos que apoyan el BMR.✓ Centralización de las políticas.

3.2. Análisis Interno.

Fortalezas

Fortalezas
<ul style="list-style-type: none">✓ El BMR pertenece a la Red Iberoamericana de Bosques Modelo RIABM.✓ En el departamento se desarrollan procesos participativos de gestión ambiental territorial.✓ Risaralda es el único departamento de la ecorregión con frontera al Pacífico Biogeográfico.✓ La estrategia de BMR articulado al Plan de gestión ambiental Regional (PGAR), aprobado por ordenanza 003 de 2010.

Debilidades

Debilidad
<ul style="list-style-type: none">✓ Dificultades para ejercer un sistema de gobernanza que permita una adecuada gestión integral del BMR.✓ Falta de recursos financieros.✓ Falta de empoderamiento por parte de los agentes sociales del BMR.✓ No se ha interiorizado culturalmente la definición y los principios del BMR.

3.3. MICMAC del Bosque Modelo Risaralda

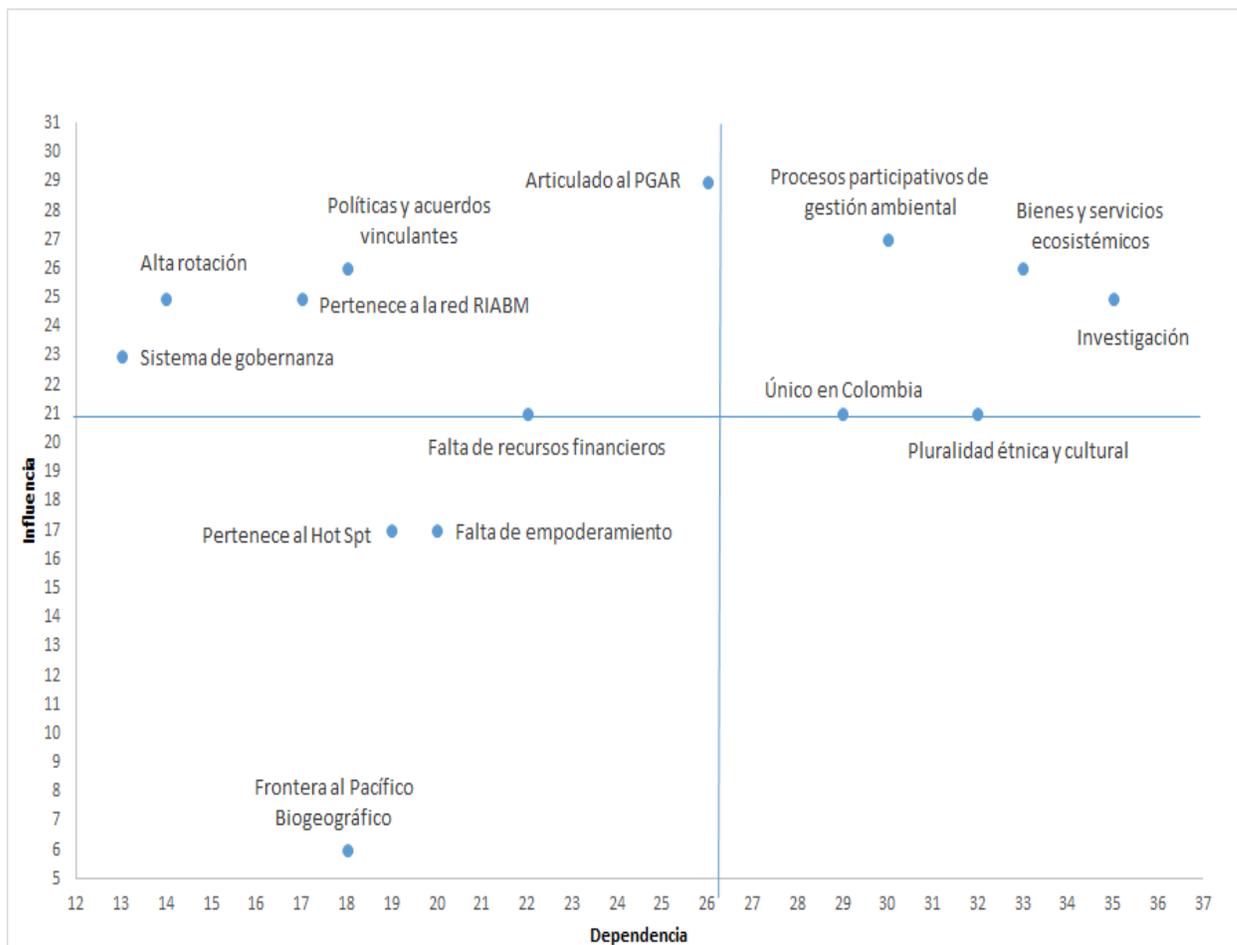
Tabla 5

Matriz de impacto MICMAC del BMR

		INFLUENCIA O IMPACTO															
Nivel de Influencia o impacto: Alto o fuerte = 3 Medio = 2 Débil = 1 Nulo = 0		El BMR pertenece a la Red Iberoamericana de Bosques Modelo RIABM	En el departamento se desarrollan procesos participativos de gestión ambiental territorial	Risaralda es el único departamento de la ecorregión con frontera al Pacífico Biogeográfico	La estrategia de BMR articulado al Plan de gestión ambiental Regional (PGAR), aprobado por ordenanza 003 de 2010.	Dificultades para ejercer un sistema de gobernanza que permita una adecuada gestión integral del BMR.	Falta de recursos financieros.	Falta de empoderamiento por parte de los agentes sociales del BMR.	Existen políticas y acuerdos vinculantes para lograr un desarrollo sostenible.	El BMR es el único Bosque Modelo en Colombia	La región posee grandes potencialidades geoestratégicas, con pluralidad étnica, cultural y una amplia oferta geográfica, de clima, paisaje y biodiversidad	La región pertenece al Hot Spot (sitios relevantes), Tumbes-Magdalena y hace parte de varios corredores regionales de conservación.	Oferta de bienes y servicios ecosistémicos en el BMR	Alta rotación de los actores involucrados en los procesos que apoyan el BMR.			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	13	14	a		
DEPENDENCIA	1	El BMR pertenece a la Red Iberoamericana de Bosques Modelo RIABM.	2	3	2	0	3	1	1	3	3	2	2	0	25		
	2	En el departamento se desarrollan procesos participativos de gestión ambiental territorial.	1	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	1	27	
	3	Risaralda es el único departamento de la ecorregión con frontera al Pacífico Biogeográfico	0	0		1	0	1	0	1	1	1	1	0	6		
	4	La estrategia de BMR articulado al Plan de gestión ambiental Regional (PGAR), aprobado por ordenanza 003 de 2010.	2	3	2		2	3	2	2	3	3	1	3	3	2	29
	5	Dificultades para ejercer un sistema de gobernanza que permita una adecuada gestión integral del BMR	0	3	1	2		3	2	2	2	2	1	2	1	23	
	6	Falta de recursos financieros.	0	2	1	0	0		2	1	2	3	2	3	3	2	21
	7	Falta de empoderamiento por parte de los agentes sociales del BMR.	0	3	1	0	1	0		0	2	2	1	3	3	1	17
	8	Existen políticas y acuerdos vinculantes para lograr un desarrollo sostenible.	2	3	2	3	1	1	1		3	3	2	3	3	1	26
	9	El BMR es el único Bosque Modelo en Colombia	3	2	1	3	0	0	2	2		3	1	3	1	21	
	10	La región posee grandes potencialidades geoestratégicas, con pluralidad étnica, cultural y una amplia oferta geográfica, de clima, paisaje y biodiversidad	3	3	1	3	1	1	2	1	1		1	3	1	21	
	11	La región pertenece al Hot Spot (sitios relevantes), Tumbes-Magdalena y hace parte de varios corredores regionales de conservación.	3	3	1	1	0	0	0	2	2	2		2	1	17	
	12	Posibilidad de realizar desarrollos investigativos en el BMR				3	1	3	2	3	3	3	3	3	1	25	
	13	Oferta de bienes y servicios ecosistémicos en el BMR	3	3	1	3	2	3	1	1	3	3	1	3	2	26	
	14	Alta rotación de los actores involucrados en los procesos que apoyan el BMR.	0	3	2	3	3	1	3	1	1	1	1	3	3	25	
Dependencia		17	30	18	26	13	22	20	18	29	32	19	33	14	309		

48

Tabla 6
Análisis estructural Mic Mac



3.4. Matrices

Según la ubicación de las variables en los respectivos cuadrantes, se procede al análisis de los resultados: se puede observar que la distribución de las variables seleccionadas para el análisis es la siguiente:

Variables de poder:

- Requiere un sistema de gobernanza que permita una adecuada gestión integral en el BMR.

- Falta de recursos financiero.
- El BMR pertenece a la Red Iberoamericana de Bosques Modelos. RIABM.
- Se cuenta con políticas mundiales para lograr un desarrollo sostenible.
- Cambios de burocracia afectan la continuidad de las instituciones que apoyan el BMR.

Variables críticas:

- El BMR es el único Bosque Modelo en Colombia.
- El BMR se ha articulado al Plan de Gestión Ambiental Regional PGAR.
- El Departamento de Risaralda ha propiciado el desarrollo de un modelo participativo de gestión ambiental territorial.
- Potencialidades geoestratégicas, con pluralidad étnica, cultural.
- Posibilidades de desarrollar investigación en BMR.
- Bienes y servicios ecosistémicos.

Variables autónomas:

- Falta de empoderamiento
- Pertenece al Hot Spot
- Frontera al Pacífico biogeográfico

Variables de resultados:

No se registran variables en este cuadrante.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede concluir que la mayor concentración de variables corresponde a las de tipo poder seguidas de las críticas. Se logra identificar que las variables de poder son variables claves por ser demasiado influyentes es así como se pretende enfocar la estrategia a desarrollar en el BMR. Las variables de poder son las que influyen en gran medida sobre otras variables y no son afectadas. Las variables claves igualmente son demasiado importante para el sistema ya son altamente influyentes y altamente dependientes.

Por su parte, las variables de tipo autónomas son consideradas problemas autónomos que requieren de gestión independiente y constante para el logro de los resultados,

Por otra parte, las variables de resultado se lograron identificar como aquellas que son afectadas por diferentes variables, pero no influyen en gran medida sobre otras, sin embargo, requieren de una constante gestión según sus características para que así se disminuya el nivel de afectación por parte de otras variables del sistema. Que para el BMR, no se identificaron variables de resultado.

3.4.1. Diseño de escenarios

Para el BMR, es de suma importancia vislumbrar a futuro los entornos a los que se puede enfrentar planteando situaciones posibles que se podrían presentar en el futuro y analizarlas con el fin de desarrollar acciones que les permitan maximizar su capacidad para aprovechar oportunidades o por el por contrario, implementar planes para disminuir los impactos de las amenazas. Es así, como el análisis de escenarios se convierte en una de las herramientas más útiles para este tipo de organizaciones.

Variable	Nivel Critico	Nivel Tendencial	Nivel Ideal
Áreas naturales protegidas	Las áreas naturales protegidas no abarcan la diversidad ecosistémica	Áreas naturales protegidas se diseñan con criterios de diversidad ecosistémica y provisión de servicios ecosistémicos	Las áreas naturales del BMR abarcan la variedad ecosistémica y proveen servicios ecosistémicos
Oferta de bienes y servicios ambientales	Los servicios ecosistémicos no se están proveyendo desde los ecosistemas	Se identifican y priorizan los servicios ecosistémicos y se realizan ejercicios de valoración y gestión de los mismos en la planificación	Los servicios ecosistémicos, su flujo sostenible, son una parte constitutiva del ordenamiento del territorio y de agendas de desarrollo del BMR
Calidad de vida de los habitantes de la región	Los modos de vida de los habitantes del BMR se deteriora los IDH no se alcanzan y las NBI aumentan	Se asegura que las iniciativas de desarrollo estén enfocadas en cumplir los IDH y disminuir las NBI	El BMR alcanza IDH altos y la mayoría de su población no tiene NBI

Desarrollo socioeconómico de la región	El desarrollo socioeconómico es bajo, no genera capacidades para la competitividad y el desarrollo sostenible	Las agendas de competitividad y los planes de desarrollo involucran innovación, emprendimiento y educación como pilares del desarrollo socioeconómico	EL BMR es un territorio de innovación, competitivo y con desarrollo sostenible.
Procesos	Carencia de	Acceder a recursos	Generación de nuevo

Un escenario se origina de unas hipótesis de situaciones críticas, tendenciales o ideales comprensivas y holísticas del entorno en un futuro con las cuales el BMR se podrá basar para la toma de decisiones y afrontar el futuro incierto sin ser sorprendidos. El desarrollo de los escenarios es importante para tomar decisiones estratégicas por la organización una vez se analicen las variables más relevantes para la evolución del entorno y la manera que estas se relacionan entre sí. Es así como se tomaron las variables más relevantes de la misión, visión y del análisis estructural MIC MAC.

Las variables son analizadas desde un nivel crítico, este nivel pertenece a la incertidumbre, a la crisis, la escasez, a la pobreza, al conflicto entre otros conceptos, el escenario tendencial describe el futuro más probable si no se interviene sobre el sistema, el escenario óptimo o deseable, se refiere al futuro más deseable del modelo, en el supuesto de que no existan restricciones de medios, recursos y voluntades y, por tanto, es posible conseguir todos los propósitos.

3.4.2. Escenario de Apuesta

ESCENARIO APUESTA

Las áreas naturales protegidas del BMR abarcan la variedad ecosistémica y proveen servicios ecosistémicos. Cuenta con una oferta de bienes y servicios ambientales en el que se identifican y priorizan los servicios ecosistémicos y se realizan ejercicios de valoración y gestión de los mismos en la planificación.

Se asegura que las iniciativas de desarrollo estén enfocadas en cumplir los IDH y disminuir las NBI, esto asegura la calidad de vida de los habitantes de la región del BMR.

Las agendas de competitividad y los planes de desarrollo involucran innovación, emprendimiento y educación como pilares del desarrollo socioeconómico. Se tiene acceso a recursos financieros de entidades nacionales e internacionales que apoyan los procesos de sostenibilidad ambiental.

La construcción participativa del PGAR asegura empoderamiento y una implementación anclada a las expectativas de la sociedad.

Los instrumentos de planificación incorporan los proyectos y los procesos para mantener la integridad ecológica y el desarrollo sostenible anclado a una identidad cultural y desarrollo del conocimiento, desde la gestión realizada por el sistema de gobernanza que incluye a todos los actores del BMR.

4. Diseño de la investigación.

El enfoque de la investigación de esta tesis se centra en la falta de una estructura organizacional por procesos del Bosque Modelo Risaralda. La cual busca identificar y diseñar una estructura que permita definir las correctas funciones para su buen funcionamiento.

4.1. Modalidad de la Investigación

La modalidad de la investigación se aplicó, en el lugar de los hechos. es decir que la investigación de campo se realizó en Risaralda para identificar las funciones y procesos que se debe implementar en la organización a nivel departamental.

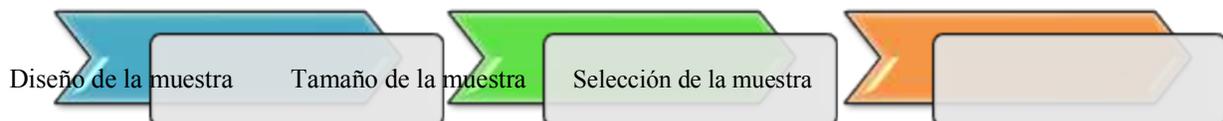
Por otro lado, se complementó con la investigación documental de las buenas prácticas administrativas basada en teorías, publicaciones y textos con la finalidad de sustentar el presente trabajo.

4.2. Población y Muestra

4.3. Plan de muestreo y diseño de la muestra

4.3.1. El plan de muestreo

Gráfico 9
Proceso del plan de muestreo



Autor: Tomado de South Western College, Estadística para: Administración y Economía

4.4. Tamaño de la muestra

Se aplicará la fórmula del muestreo aleatorio simple con reemplazamiento.

Gráfico 10

Formula del muestreo

$$n = \frac{Z^2 \cdot \infty / 2 \cdot N \cdot \sum P \cdot Q}{e^2 \cdot N + Z^2 \cdot \infty / 2 \cdot \sum P Q}$$

Fuente: (South Western College 1999, 881)

Reemplazando los datos en la fórmula se tiene una muestra de 56 encuestas con un nivel de confianza al 95% y un error máximo absoluto del 10%

Tabla 10

Tamaño de muestra

Nivel de confianza 95%	($Z_{\infty/2}$)	1.96
Total universo	(N)	168
Probabilidad de éxito	(P)	0.5
Probabilidad de fracaso	(Q)	0.5
Error máximo	(e)	0.1
Tamaño de muestra	(n)	56

4.5. Selección de la Muestra.

Se aplicó una selección sistemática para el tamaño de la muestra, la cual se seleccionó unidades de muestreo, a partir de un arranque aleatorio comprendido entre la primera unidad de muestreo y la última unidad de observación.

Este procedimiento exige enumerar todos los elementos de la población, para posteriormente ser escogidos mediante la selección sistemática. El arranque aleatorio determina la primera unidad a ser seleccionada en la muestra, la subsiguiente unidad de observación se obtiene agregando al arranque aleatorio más el intervalo de selección en forma progresiva hasta completar el tamaño de la muestra.

El intervalo de selección es la relación entre el tamaño de la población y el tamaño de la muestra.

$k = N/n$ donde: (N = tamaño de población / n= tamaño de muestra)

$k = 168/56 = 3$

Arranque aleatorio = 2

Intervalo de selección (k) = 3

Se enlista a la población de padres de familia, (Anexo 3) con las selecciones de unidades de muestreo.

Una de las ventajas de utilizar la selección sistemática, es que se garantiza que la selección es equitativa al momento de seleccionar una unidad de observación.

5. Análisis de los resultados de la investigación

5.1. Resultados de las personas sobre el desempeño organizacional de BMR

Se procedió analizar los resultados de la encuesta dirigida a las personas de la region, para esto se revisó cada una de las preguntas de la encuesta realizada. (Anexo 4)

En el primer bloque se refiere sobre la percepcion de las personas se realiza preguntas declarativas para que el personal pueda seleccionar según su criterio: Totalmente de acuerdo; De acuerdo; Indeciso; En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo

Los análisis de las respuestas de estas preguntas están basados por la observación en los gráficos y fundamentadas en la matriz de respuestas. (Anexo 5).

Pregunta 1.- ¿Cree usted que una organización como el BMR seria de ayuda en la region? Gráfico 11

Apoyo de las personas

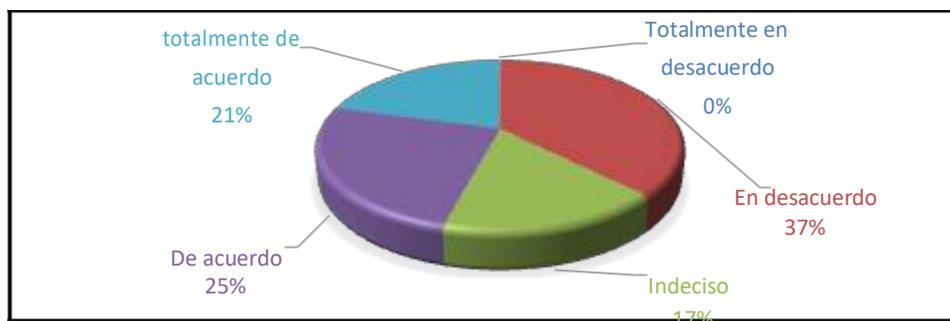


Análisis.- La mayoría de las personas están de acuerdo que la organización sería de ayuda para la region representado por el 83%. Sin embargo, el 17% está en desacuerdo

Pregunta 2.- ¿Considera que el BMR ha tenido una buena estructura según lo mencionado?

Gráfico 12

Relación y estructura

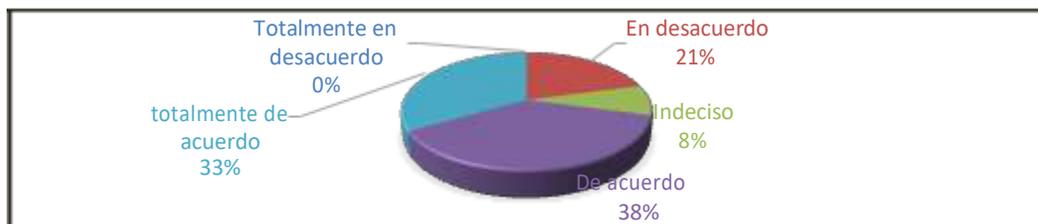


Análisis.- Se puede observar que el 46% están de acuerdo, sin embargo, el 37% están en desacuerdo y un 17% están indecisos, lo que indica que un 54% de las personas no les parece bien

Pregunta 3.- ¿Recibe información con regularidad (impresa y/o electrónica) que le permita conocer los acontecimientos relevantes del BMR en la region?

Gráfico 13

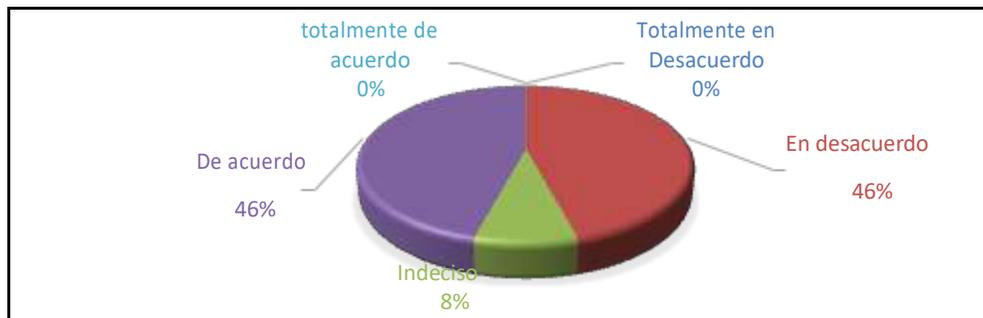
Recibe información del BMR



Análisis.- La mayoría representando el 71%. Por otro lado, se observa que el 21% no recibe información por la falta de organización.

Pregunta 4.- ¿Cree que en manera estructural el BMR debe seguir con su estructura actual?

Gráfico 14

Continuar o cambiar

Análisis.- Casi la mitad de las personas consideran que están en desacuerdo representando el 46%.

Pregunta 5.- ¿Considera que en el BMR tendría un plan estratégico que sigue a cabalidad?

Gráfico 15

Problemas de plan estratégico

Análisis.- La mayoría de las personas, representando el 88%. Por lo que es necesario diseñar una estructura organizacional, que permita garantizar las buenas funciones del BMR.

Capítulo tres

Diseño de la propuesta de la estructura organizacional por procesos

Para el diseño de la propuesta de la estructura organizacional se consideró el análisis foda, enfocada en dos estrategias: la matriz de aprovechabilidad (FO). y la de vulnerabilidad (DA).

La matriz de aprovechabilidad generó un impacto positivo al identificar como oportunidad el crecimiento vertical en la organización,. La matriz de vulnerabilidad identificó debilidades que impactan negativamente en el Bosque Modelo Risaralda, constituyéndose en una alerta para diseñar una estructura organizacional.

La herramienta del análisis foda contribuye a la creación de una propuesta de estructura organizacional, y además identificar cuáles serían los procesos y funciones, para el personal.

La investigación realizada en el Bosque Modelo Risaralda aporta a la propuesta de la estructura organizacional por los resultados obtenidos el cual reflejó: que existían problemas de estructuración, que no tienen definidas los procesos y funciones y donde no se alcanza a tener un control.

Por lo tanto, es necesario la creación de una estructura organizacional que ayude a su crecimiento.

En este capítulo se presenta el diseño de la propuesta de la estructura organizacional para el Bosque Modelo Risaralda el mismo que se analiza desde un punto de vista organizacional administrativo el cual debido a su crecimiento debe implementar una estructura por procesos.

La nueva estructura organizacional permitirá aplicar, conocer y utilizar ventajas en mejora de la región.

Es importante mencionar que para la nueva propuesta de la estructura organizacional se empleó los niveles jerárquicos sustentados en el capítulo uno

marco teórico. Se utilizó la cadena de valor para identificar los procesos estratégicos, operativos y de apoyo que se muestran en la organización.

1. Cadena de Valor

Es importante desarrollar la cadena de valor en el Bosque Modelo Risaralda

La cadena de valor se ha clasificado en tres procesos: estratégicos, operativos y de soporte.

Procesos Estratégicos.- Determinan los planes para el funcionamiento de los demás procesos del Bosque Modelo Risaralda, a través de políticas, proyectos, planificaciones, reglamentos e instructivos y lo conforman:

- ✓ Planificación Estratégica
- ✓ Planificación de la Gestión de Calidad
- ✓ Evaluación de la Calidad

Procesos Operativos. - también llamados como procesos claves que se relacionan directamente con los proyectos a los cuales esta vinculada la organizacion. Está conformado por:

- ✓ Admisión de formatos
- ✓ Gestión de proyectos
- ✓ Gestión Auxiliar
- ✓ Proyectos Ambientales

Procesos de Soporte.- llamados también procesos de gestión, no están directamente relacionados con la gestión educativa pero sirven de apoyo, son responsables de organizar, proveer y coordinar los recursos para el desarrollo de las actividades que se realizan al interior del centro educativo, se identifican en:

- ✓ Gestión Financiera
- ✓ Gestión del Talento Humano
- ✓ Gestión Documental
- ✓ Apoyo y servicios

1.1. Descripción de niveles jerárquicos

Para la nueva propuesta de la estructura organizacional se consideró los niveles jerárquicos identificados en el Bosque Modelo Risaralda

- a) **Nivel Directivo.** - está constituido por los Socios del Bosque Modelo Risaralda
- b) **Nivel Operativo.** - está constituido por la parte de la ejecución, donde se tiene que cumplir con las metas establecidas y sobre todo alcanzar la misión de la organizacion, en este nivel se encuentra el gerente.

- c) **Nivel Soporte.** - es fundamental en toda organización, ya que es el apoyo para el nivel estratégico y operativo. En este nivel está constituido por la parte administrativa financiera; talento humano, gestión documental, apoyo y servicio.

Conclusiones y Recomendaciones

1. Conclusiones

Al culminar esta tesis, luego de realizar la investigación de campo y con la aportación del marco teórico desarrollado en el capítulo uno, sobre el diseño de una estructura organizacional para el Bosque Modelo Risaralda, se llegó a las siguientes conclusiones:

- ✓ Al realizar el diseño de la propuesta de la estructura organizacional por procesos para el Bosque Modelo Risaralda Inicialmente fue necesario identificar los niveles jerárquicos y como son los procesos en cada departamento para clarificar las funciones y actividades del personal.
- ✓ Al realizar el diagnóstico del Bosque Modelo Risaralda se identificó que existían dificultades en los procesos, funciones del BMR por falta de una estructura organizacional y definición de procesos.

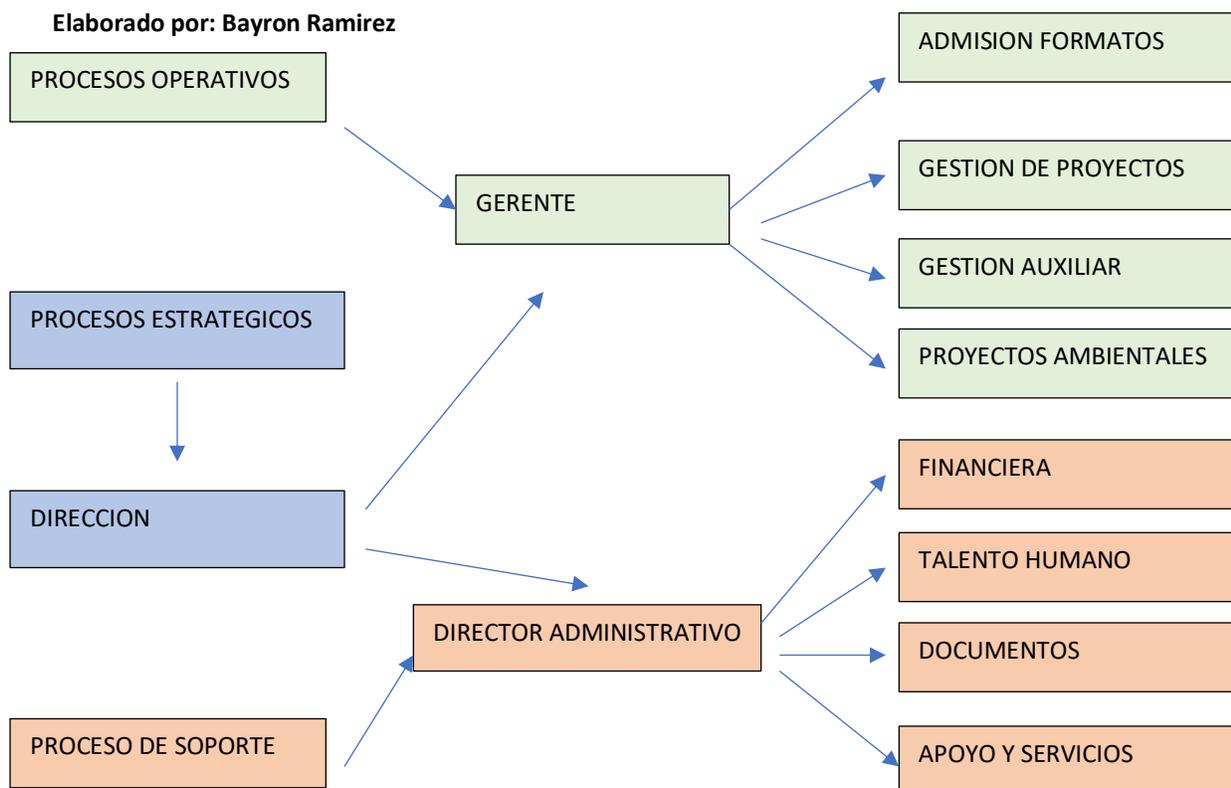
2. Recomendaciones

- ✓ Con la nueva estructura organizacional se recomienda contratar una persona para que gestione el proceso del talento humano, si bien es cierto al momento representaría un costo para la organización, pero en el corto y mediano plazo ayudará a fortalecer la estructura. Al ser un área de soporte se convierte en un

puesto clave para la organizacion, ya que tiene actividades que se relacionan directamente con todos los sectores.

- ✓ Al momento de diseñar la estructura organizacional por procesos se recomienda que es necesario crear las funciones de coordinadora administrativa, para que haya un control directo en los procesos a nivel de soporte y que ayude a garantizar el crecimiento de la institución.
- ✓ Se recomienda implementar el diseño de la estructura organizacional por procesos para alcanzar los objetivos, misión y visión.
- ✓ Finalmente se recomienda que el Bosque Modelo Risaralda debe realizar un plan de capacitación para que las organizaciones asociadas intervengan de manera directa y constante en la realizacion de actividades y proyectos.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS PROPUESTA



REFERENCIAS

- Andrade, Á., Arguedas, S., & Vides, R. (2011). *Acerca de nosotros: Unesco*. Obtenido de sitio web de Unesco:
http://www.unesco.org.uy/ci/fileadmin/ciencias%20naturales/mab/2011/Guia_para_implementar_y_monitorear_el_EE_2011.pdf
- Benavides Ayala, V. (2013). *El Bosque Modelo Risaralda: Un Sistema dinámico*.
- Berkes, F., & Folke, C. (1998). *Linking social and ecological systems for resilience and sustainability*.
- García Azuero, A. F. (2005). *Enfoques de manejo de recursos naturales a escala de paisaje: convergencia hacia un enfoque ecosistémico*. Costa Rica.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2012). *Acerca de nosotros: Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible*. Obtenido de sitio web Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible:
<http://ingeobosque.org/wp-content/uploads/2015/08/Pol%C3%ADtica-Nacional-para-la-gesti%C3%B3n-integral-de-la-biodiversidad-y-sus-servicios-ecosist%C3%A9micos-Espa%C3%B1ol.pdf>
- PND, Departamento Nacional de Planeación . (2014). *Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018*. Santa Fe de Bogotá: DPN.
- Ramos, M. G. (2001). *Educación en Valores*. Venezuela: Paulinas.
- Red Iberoamericana Bosque Modelo. (2014). *RIABM: Bosques Modelo territorios para el desarrollo sostenible*. Costa Rica: RIABM.
- Red Internacional de Bosque Modelo (RIBM). (2017). *Acerca de nosotros: Red Internacional de Bosque Modelo*. Obtenido de sitio web de Red Internacional de Bosque Modelo: <http://ribm.net/el-desaf%C3%ADo>

