

Capítulo 2. Marco teórico.

El objetivo de este trabajo es exponer los beneficios que se obtienen al diseñar una estructura organizacional, así como la descripción de puestos en las empresas, ya que mediante una adecuada organización se cumplen objetivos organizacionales, se establecen métodos para desempeñar las actividades eficientemente de cada trabajador. Así mismo, además de sistematizar los recursos con los que cuenta una empresa, se determinan jerarquías y se distribuyen actividades y responsabilidades, con el fin de realizar y simplificar las funciones de los trabajadores.

El diseño de una estructura organizacional ayuda a armonizar los recursos de la empresa, de manera que las tareas se lleven a cabo de acuerdo a los objetivos organizacionales establecidos. Por otro lado, aún cuando la empresa esté compuesta por un mínimo de personas, la asignación de actividades y responsabilidades es importante, así como la delimitación de funciones con el objetivo de lograr eficientar el trabajo de cada persona.

Por lo tanto, al delimitar funciones las personas que tengan la responsabilidad de supervisar a sus subordinados podrá coordinar el trabajo de varias personas y estructurar equipos realizar el trabajo eficientemente.

Con la finalidad de dar soporte a los objetivos de esta investigación, en este capítulo se consideraran temas tales como: estructura organizacional, manual de descripción de puestos, división y coordinación del trabajo, motivación y la importancia de establecer un adecuado flujo de comunicación entre trabajadores y directos, así como la importancia de promover el trabajo en equipo.

2.1 Estructura organizacional

Por medio del diseño de una estructura organizacional se logra la obtención de los objetivos predeterminados, tomado en cuenta la filosofía organizacional (misión, visión, valores y objetivos estratégicos), así como los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos.

“Una estructura social formal, racionalmente organizada, implica normas de actividad definidas con claridad en las que, idealmente cada serie de acciones está funcionalmente relacionadas con los propósitos de la organización”. (Merton, 2002, p.275)

Para que los recursos de la empresa sean administrados eficientemente, se debe llevar a cabo ciertos instrumentos o directrices que ayuden a realizar las tareas diarias de los trabajadores en donde se desarrollen elementos eficientes de comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa.

El desarrollo de una estructura organizacional juega un papel importante, del cual se involucra un esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisiones, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de unidades, factores, materiales y funciones para la consecución de objetivos.

Estructura organizacional es “la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización” (Robbins, 2005, p.234).

Por lo tanto al diseñar una estructura dentro de la empresa, los directivos podrán delimitar el trabajo de cada uno de los individuos, estableciendo posiciones jerárquicas en las cuales se especifiquen obligaciones y reglas para desempeñar las actividades designadas a cada uno de las personas que integran la organización con el fin de lograr los objetivos predeterminados por los altos mandos.

2.1.1 Tipos de estructura

De acuerdo a las características de las empresas se pueden clasificar en complejas y simples ya que en la primera la alta gerencia es reducida, se cuenta con un mínimo de trabajadores y en las estructuras complejas se comparten muchas de las tareas consideradas no esenciales para la empresa. De esta forma se jerarquizan funciones con la finalidad de dividir el trabajo y de eficientar las actividades que se desempeñan en cada puesto para poder garantizar los objetivos de la organización.

Según Chiavenato (2002, p.369) “una estructura organizacional es eficaz cuando facilita a las personas la consecución de los objetivos y es eficiente cuando se consiguen con recursos o costos mínimos”.

2.1.2 Estructura funcional

La estructura funcional se caracteriza por un bajo nivel de departamentalización, y la existencia de amplios tramos de control. La autoridad se centra en una sola persona y se desarrollan pocos niveles de formalización, a la vez es flexible y cuenta con pocos niveles verticales.

De acuerdo a Rodríguez (2007) las características de la organización funcional son las siguientes:

- *Autoridad funcional o dividida.* La autoridad de los superiores sobre los subordinados es parcial y relativa.
- *Línea directa de comunicación.* Es directa y sin intermediarios, ya que busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
- *Descentralización de las decisiones.* Las decisiones se delegan a los trabajadores especializados de los diferentes departamentos.
- *Énfasis en la especialización.* Especialización de todos los miembros a cargo.

Asimismo, Chiavenato (2000, p.400) menciona algunas ventajas en la organización funcional, entre las que se encuentran las siguientes:

- Uso de eficiente de los recursos y economías de escala
- Fuerte especialización de habilidades
- Buena coordinación intradepartamental
- Buena solución de problemas técnicos

De acuerdo a Rodríguez (2007) las desventajas de una organización funcional son:

- *Pérdida de la autoridad en el mando.* Se exige obediencia y la imposición de la disciplina.
- *Subordinación múltiple.* Existe la falta de coordinación en la delegación de autoridad y en la delimitación de responsabilidades.
- *Existencia de competitividad, tensión y conflictos entre trabajadores especializados para colaborar en las diferentes áreas de la organización.* La rivalidad y la competencia, unidas a la pérdida de visión de conjunto de la organización pueden conducir a divergencias y a la multiplicidad de objetivos que pueden ser antagónicos y crear conflictos entre los especialistas.
- *Tiende a la confusión en los objetivos,* ya que la organización funcional exige la subordinación múltiple; no siempre el subordinado sabe exactamente a quién informar sobre un problema. Esa duda genera contactos improductivos, dificultades para la orientación y confusión en cuanto a los objetivos que deben alcanzar.

Por lo tanto, el desarrollo de una estructura funcional en una empresa es viable cuando por ser pequeña, cuenta con un equipo de personas especializadas en las actividades laborales que realizan diariamente, y que además informa a un dirigente eficaz, del cual está orientado hacia objetivos organizacionales comunes muy bien establecidos y definidos.

2.1.3 Estructura burocrática

Según Petrella (2007, p.10) “la organización burocrática busca mejorar la efectividad para alcanzar metas, maximizar la eficiencia para lograr el mejor resultado al más bajo costo, y se puede controlar de la mejor manera la incertidumbre, regulando a los trabajadores, proveedores y al mercado partiendo de reglas formales”.

La estructura burocrática se caracteriza por tareas operativas rutinarias, que se logran por medio de la especialización, normas y reglamentos que se encuentren altamente formalizados, así como las actividades que se agrupan en departamentos funcionales. La autoridad es centralizada, los tramos de control son reducidos y la toma de decisiones sigue una cadena de mando.

La burocracia de acuerdo a las estructuras y poder, es una forma de organización humana que se basa tanto en la racionalidad, como en la adecuación de los medios para lograr los objetivos establecidos de manera eficaz. En sociología, la burocracia es una estructura organizativa caracterizada por procedimientos regularizados, división de responsabilidades, jerarquía y relaciones impersonales.

De acuerdo a Gómez Bahillo (2006) en el trabajo, las reglas son la base para garantizar un trato igual para todos los trabajadores, al evitar intromisión de intereses y simpatías personales del empleado, y de esta manera, se resuelvan los problemas y cuestiones planteadas lo más rápido posible. Por lo tanto, el trabajo se delimita mediante una división claramente establecida de acuerdo a características y habilidades de cada persona que colabora en la organización, continuando con el entrenamiento y capacitación de personal para especializarse en la actividad a desempeñar, asimismo, los trabajadores deben ser motivados a realizar cada actividad por medio de recompensas o incentivos con base en el mérito a su trabajo con la finalidad de cumplir con los objetivos establecidos de la organización.

2.1.3 Estructura matricial

Una estructura matricial según Chiavenato (2002, p.411) “es la combinación de la departamentalización funcional y divisional en la misma estructura organizacional”. Así mismo esta estructura implica cadenas jerárquicas funcionales y divisionales simultáneamente en la misma parte de la organización.

Una organización que cuenta con una estructura matricial tiene dos tipos de estructura simultáneamente, los trabajadores responden a dos cadenas de mando. Una de ellas es una cadena de mando de funciones o divisiones en donde se establece de forma vertical. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto que es experto en el campo de especialización asignado al equipo.

De acuerdo con Keith (2003, p. 370) “el efecto de la estructura matricial consiste en separar algunas actividades de la organización en proyectos que luego compiten por la asignación de personal y otros recursos”. Con frecuencia, la estructura matricial es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo. Otra ventaja de la estructura matricial es que concede a la organización una gran flexibilidad para ahorrar costo. Como a cada proyecto sólo se le asigna la cantidad exacta de personas necesarias, se evita la duplicación innecesaria.

Algunas ventajas de la estructura matricial según Chiavenato (2002, p.416) son las siguientes:

- “Uso eficiente de los recursos y economías de escala
- Fuerte especialización de habilidades
- Buena coordinación intradepartamental
- Buena solución de problemas técnicos”.

Por lo tanto, la organización se amolda simultáneamente a sus funciones internas y a los productos y servicios que se deben generar, es decir, es una estructura mixta utilizada

cuando la organización desea obtener los beneficios divisionales y mantener la especialidad técnica de las unidades funcionales.

2.2 Centralización y descentralización en la toma de decisiones

De acuerdo con Chiavenato (2002, p.5) “El proceso de descentralización en las empresas se presenta cuando las decisiones son tomadas por los niveles bajos de la organización, afectando a muchas funciones establecidas, al haber poco control en la toma de decisiones”.

Asimismo, este autor toma en cuenta los siguientes factores para implementar la descentralización:

- a) Tamaño de la organización.
- b) Tipo de negocio de la organización.
- e) Tendencias económicas y políticas del país.
- d) Filosofía de la alta administración y personalidades involucradas.
- e) Competencia de los subordinados y confianza de los superiores en esa competencia.
- f) Facilidad en la información, que permita la toma de decisiones.

Los avances tecnológicos, la intensificación de las comunicaciones, así como la diversificación de las líneas de producción y los mercados en desarrollo requieren versatilidad, rapidez y precisión en las decisiones, lo que es imposible de obtener si toda la autoridad se concentra en un solo ejecutivo en la cima de la organización.

Por otro lado, el crecimiento de la empresa es una señal que muestra vitalidad y sobrevivencia de la misma. Es por eso que ante estos factores que afectan el desarrollo de la empresa, una estructura descentralizada permite que las decisiones sean tomadas por las unidades situadas en los niveles más bajos de la organización, proporcionando un considerable aumento de eficiencia. Según Chiavenato (2002, p.7) algunas ventajas de la centralización son:

- a) “Los jefes están más cerca del punto donde deben tomarse las decisiones.

- b) Permite aumentar la eficiencia, aprovechando mejor el tiempo y la aptitud de los trabajadores, evitando que rehúyan la responsabilidad.
- c) Permite mejorar la calidad de las decisiones a medida que su volumen y complejidad reducen, aliviando a los jefes principales del exceso de trabajo.
- d) Los gastos de coordinación pueden ser reducidos debido a la mayor autonomía para tomar decisiones. Esto requiere el establecimiento de una estructura organizacional bien definida, además de políticas de la compañía que determinen hasta qué punto las unidades subsidiarias pueden tomar sus decisiones.
- e) Permite la formación de ejecutivos locales o regionales más motivados y más conscientes de sus resultados operacionales que el ejecutivo corriente, pues la estructura descentralizada produce gerentes generales en vez de simples especialistas en producción, en ventas, en finanzas o en recursos humanos”.

Para Chiavenato (2002, p.8) “la descentralización trae como consecuencia la pérdida de uniformidad en las decisiones. Sin embargo, reuniones de "coordinación" entre las oficinas centrales y el personal regional que desempeña una misma función pueden reducir este problema. Asimismo, cabe la posibilidad de que con la descentralización se tienda a pensar que ya no es necesario pedir asesoría de los administradores que se encuentran en la cima de la organización causando desequilibrio en la toma de decisiones”.

Por lo tanto, al llevar a cabo la descentralización, se debe prever el entrenamiento necesario en los trabajadores para evitar confusiones de responsabilidad en sus actividades, así como una delegación paulatina de funciones, comprobando con regularidad el desempeño de los trabajadores con el fin de cerciorarse de que las funciones existentes fueron satisfactoriamente asimiladas, antes de delegar nuevas funciones.

Por otro lado, la centralización reduce la flexibilidad, disminuye la autonomía, aumenta el aislamiento, inhibe el intercambio de ideas y críticas constructivas dentro de una organización y reduce la satisfacción en el trabajo, lo que incrementa el conflicto entre los departamentos.

2.2.1 El efecto de la motivación en la organización

Actualmente la motivación es un elemento fundamental para la consecución de los objetivos organizacionales y el éxito de la empresa. Es por eso que aunque en la empresa existan programas de mejora continua y no se promueva una adecuada motivación en los trabajadores, como consecuencia se perderá la comunicación y no se logrará alcanzar los objetivos establecidos.

De acuerdo a Keith (2003, p.121) “El trabajo del personal gerencial es identificar los impulsos y las necesidades de los empleados a fin de canalizar su comportamiento para motivarlos hacia el desempeño de su tarea”

Por lo tanto, un elemento importante dentro de la motivación hacia el personal es llevar a cabo un adecuado flujo de comunicación. Así mismo Keith (2003) enlista dos tipos de motivadores que se pueden presentar en los empleados.

- “Motivadores intrínsecos. Son las satisfacciones internas que siente la persona al realizar su trabajo, de modo que existe una conexión directa y frecuentemente inmediata entre trabajo y satisfacción”.
- “Motivadores extrínsecos. Son las retribuciones externas, que se dan por separado de la naturaleza del trabajo y no brindan una satisfacción directa en el momento de ejecutarlo”.

De acuerdo a los diferentes tipos de motivadores es importante que en una empresa, los empleados se sientan identificados con los objetivos de la organización, y así se trabajará para un mismo fin. El tomar en cuenta sus opiniones y darles a conocer sus logros en su trabajo, dará como resultado una motivación para realizar sus funciones de manera eficiente.

2.3 Organización empresarial

Por medio de la organización, las empresas logran establecer una estructura orgánica, en la cual se establecen cargos y funciones administrativas, así como las normas y reglamentos de la organización. Además, permite la consecución de los objetivos primordiales de la empresa de manera eficientemente y con un mínimo esfuerzo, eliminando la duplicidad de trabajo y se establecen canales de comunicación entre los trabajadores y directivos.

De acuerdo a Chiavenato (2002, p.362) “organizar significa agrupar, estructurar e integrar los recursos organizacionales, definir la estructura de los órganos que los deberán administrar, establecer la división del trabajo mediante la diferenciación y medir los niveles de autoridad y responsabilidad”.

Por lo tanto toda organización debe funcionar como un sistema integrado y cohesionado en que las partes se interrelacionen estrechamente para alcanzar los objetivos organizacionales.

2.3.1 Jerarquización

La jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia, agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realice. Implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionen entre sí con precisión.

De acuerdo a Kossen (1995, p.125) “jerarquía se refiere a los diferentes niveles de autoridad que existen en una organización”. Cuanto más grande sea la organización, mayor tiende a ser el número de niveles jerárquicos de su estructura. La nivelación jerárquica representa, fundamentalmente, la especialización de la dirección, es decir, la distribución del volumen de autoridad y de responsabilidad en cada uno de los niveles de la organización.

2.3.2 División del trabajo

Por medio de la división del trabajo se separan y delimitan actividades, con el fin de realizar una función con mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo. La división del trabajo dependerá del sistema técnico que utilice la organización, y promueve la especialización en el trabajo con el fin de aumentar la eficiencia en las labores de la organización.

Para Keith (2003, p.367) “la eficiencia e integración de esfuerzos se logran mediante la división del trabajo”. Por lo tanto, mediante la división del trabajo se crean niveles de autoridad, niveles funcionales y se da la delegación de autoridad. Así mismo, se garantiza la eficacia al realizar las actividades designadas, la selección y entrenamiento de personal es más coordinado, los trabajadores son más eficientes en su trabajo y por lo tanto, la productividad aumenta.

2.3.3 Trabajo en equipo

Tomando en cuenta a Colombo (2003), “el trabajo en equipo resulta una actividad desafiante e integradora, ya que puede involucrar a individuos de diversas áreas y niveles de la organización o de su mismo entorno”.

“Uno de los aspectos importantes, es la habilidad multifuncional: cada miembro del grupo debe poseer habilidades para desempeñar varias tareas” Chiavenato (2008, p.230). Al realizar el trabajo en equipo, se aporta información, conocimientos y experiencia desde la propia perspectiva de los trabajadores, y para llevarse a cabo dichas acciones, es necesario que los trabajadores, opinen, escuchen, negocien, se integren.

Los equipos de trabajo laborales presentan un ciclo de vida, según Keith (2003, p.374), los cuales son los siguientes:

1. Formación. Los participantes comparten información personal, empiezan a conocerse y aceptarse y dirigen su atención a las tareas del grupo.

2. Confrontación. Los participantes compiten por estatus, buscan posiciones de control relativo y discuten acerca de la dirección apropiada del grupo.
3. Normalización. El grupo empieza a actuar como tal de manera cooperativa y se establece un equilibrio tentativo entre las fuerzas que compiten.
4. Rendimiento. El grupo madura y aprende a manejar retos complejos.
5. Despedida. Se disuelven las relaciones sociales intensas.

Por lo tanto, se debe contar con una coordinación que regule el enfoque del grupo, con la finalidad de resolver conflictos internos, ya que al resolver un conflicto se constituye un paso más hacia la consolidación del grupo como equipo. De lo contrario, los conflictos no resueltos afectarán progresivamente el desempeño y productividad del grupo, a tal grado que genere una desintegración de grupo.

2.3.4 Comunicación organizacional

La comunicación dentro de la organización es un factor clave para lograr objetivos, dado que al generar una comunicación efectiva el desempeño de los trabajadores mejorará de forma continua y se mantendrá una relación más estrecha entre trabajador y Gerente.

De acuerdo con Serrano (2001) en base a las necesidades de información dentro de una organización, existen dos tipos de comunicación de las cuales se mantiene informado al personal con el fin de cumplir con los objetivos organizacionales.

1. Comunicación Formal: Se plasma de forma gráfica en las líneas horizontales y verticales del organigrama y se conecta directamente con los distintos tipos de comunicación interna que transcurren por esos canales:

Comunicación descendente. Surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores. Su misión es transmitir instrucciones y órdenes en base a las actividades que se han de realizar y objetivos que se deben conseguir por todos y cada uno

de los miembros que la forman, así como de todos aquellos aspectos que son necesarios para su correcto funcionamiento.

Comunicación ascendente. Se desarrolla en los niveles bajos de la empresa. Comienza en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, hacia la alta dirección de la empresa.

2. La comunicación Informal no está planificada. Surge de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la organización y representa una parte importante de toda la comunicación organizacional.

“La comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra” Chiavenato (2000, p.87). Así mismo este autor menciona que para una perfecta comprensión de la comunicación es necesario tener en cuenta tres elementos, los cuales son:

1. Dato. Registro de determinado evento o suceso.
2. Información. Conjunto de datos con determinado significado.
3. Comunicación: Se presentan cinco elementos fundamentales tales como el emisor cuya función es emitir el mensaje. Transmisor o codificador el cual codifica el mensaje emitido por la fuente para que sea adecuado y esté disponible en el canal, en el cual se establece el contacto entre la fuente y el destino. Finalmente, por medio del receptor se decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino, el cual es la persona a la que se le envió el mensaje.

Según Chiavenato (2000, p.90) “cuando se trata de comunicación humana el concepto comunicación se halla sujeto a ciertas complicaciones adicionales, pues cada persona tiene su propio sistema cognitivo, sus percepciones, sus valores personales y sus motivaciones, lo cual constituye un patrón individual de referencia que vuelve bastante personal y singular su interpretación de las cosas”.

2.3.4.1 Barreras de la comunicación

En el proceso de comunicación se presentan ciertos obstáculos que limitan o distorsionan la información y dificultan una comunicación eficiente.

Según Chivenato (2000, p.93) expresa que las barreras “intervienen en el proceso de comunicación y lo afectan profundamente, de modo que el mensaje recibido es muy diferente del que fue enviado”.

Así mismo, para este autor las barreras en la comunicación son las siguientes:

- Barreras personales: Las barreras más comunes en el trabajo son la escucha deficiente, emociones, motivaciones y los sentimientos personales.
- Barreras físicas: Interferencias que se presentan en el ambiente donde ocurre la comunicación.
- Barreras semánticas: Limitaciones o distorsiones derivadas de los símbolos utilizados en la comunicación.

Por lo tanto, es necesario que en una empresa la información proporcionada al personal sea de manera oportuna, clara y precisa, pues mediante una comunicación eficaz se logra cumplir con los objetivos establecidos.

2.4 Descripción de puestos

Para Werther (2008, p.99) “una descripción de puestos consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado”. De acuerdo a este autor una descripción de puestos contiene los siguientes elementos básicos:

1. Código: indica el departamento al que pertenece el trabajador si es que esta sindicalizado y el número de personas que desempeñan la misma labor.

2. Fecha: Determina cuando se actualizó la descripción por última vez.
3. Identificación de la persona que describió el puesto. Información que es verificada por el departamento de recursos humanos para analizar el desempeño del trabajador y proporcionar realimentación.
4. Resumen del puesto y sus responsabilidades.
5. Condiciones de trabajo.
6. Aprobaciones
7. Especificaciones del puesto
8. Niveles de desempeño del puesto
9. Conclusión del análisis del puesto: Definición del perfil del puesto.

Por lo tanto, el Gerente que está a cargo de la organización debe mantener una red de comunicación efectiva, y para llevarla a cabo, debe hacer uso de canales adecuados para transmitir información, escuche los intereses de sus trabajadores, este abierto para aceptar nuevas ideas y recomendaciones, ya que al lograr una buena comunicación disminuye errores laborales y mantiene a los empleados informados acerca de decisiones y acciones que toma la administración creando en ellos un sentido de pertenencia y motivación.

Finalmente de acuerdo a la literatura estudiada, se concluye que una estructura organizacional permite la asignación, coordinación y control para la realización de tareas mediante la asignación de funciones que se desempeñan en cada puesto.

Por lo tanto, se debe analizar cada uno de los puestos, para permitir la posibilidad de obtener todas las características e información relativa a cada uno de los cargos, con la finalidad de poder establecer una descripción y especificación de cada puesto, y a su vez proporcionar la base para unificar los subsistemas que conforman la gestión de los recursos humanos.

La división de trabajo ayuda a establecer las tareas adecuadas a cada trabajador de la empresa con la finalidad de facilitar el trabajo evitando la duplicidad. Los objetivos deben ser verificables, precisos y realizables. Tiene que haber una clara definición de los deberes,

derechos y actividad de cada persona, y de la misma manera se debe fijar el área de autoridad de cada persona, así como responsabilidades y actividades a desempeñar.

Al delegar funciones, se deben definir de manera clara las actividades para cada empleado, de la misma manera, es necesario que el objetivo a cumplir quede claramente entendido por los trabajadores, para lograr resultados eficientes y al mismo tiempo, se debe supervisar la actividad o tarea que se estableció a cada persona con el propósito de motivar al personal y poder desempeñarse en su trabajo de manera eficaz logrando de esta manera que todos trabajen para un mismo fin.

Una correcta organización ayuda a lograr los planes y metas establecidas, ya que el exceso de niveles es costoso y puede obstaculizar la planificación y el control de las actividades de la empresa. Además es importante que un director solo deba tener únicamente a los subordinados que realmente pueda supervisar, de lo contrario la supervisión será ineficiente y el desempeño de los trabajadores no será el adecuado.

Además, la integración del personal a la empresa debe basarse en conocimientos actualizados, y promover el desarrollo de habilidades de cada trabajador para aplicar del conocimiento con ideas innovadoras y creativas, y de esa manera lograr con los objetivos de la organización.