

301802

3

**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MÉXICO  
PLANTEL SAN RAFAEL  
" ALMA MATER"**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**LA EMPRESA, LA ORGANIZACIÓN Y EL DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL.**

**TESIS**

**QUE PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE LICENCIATURA EN:  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTAN:**

**SANDRA CARINA PADILLA ALCÁNTARA  
MARÍA ELENA VÁZQUEZ MEDINA**

**ASESOR: LIC. JESÚS MARIO GONZÁLEZ VELEZ.**

**REVISOR: LIC. JORGE BRECHÚ FRANCO.**

**MÉXICO, D.F.**

*No 0296010*

**2004**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A TI :

JULIO FERNANDO,  
POR ESTAR CONMIGO, POR TU AYUDA Y  
AMOR.

A MIS HIJOS :

FERNANDO MANUEL,  
CRISTOBAL ARTURO Y  
MONICA SANDRA POR EL AMOR QUE  
SIENTO POR ELLOS.

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO I METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.JUSTIFICACIÓN	14
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2 FIJACIÓN DE OBJETIVOS	14
1.3 ANÁLISIS DOCUMENTAL	14
1.4 INVESTIGACIÓN DE CAMPO	14
1.4.1 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	14
1.4.2 SELECCIÓN DE TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	14
1.4.3 DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECO- PILAR INFORMACIÓN	15
1.4.4 DISEÑO DE LA MUESTRA Y TIPO DE MUESTREO	15
1.4.5 REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO	15
1.4.6 SELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE PROCESAMIENT- O Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	16

### CAPÍTULO II LA EMPRESA

2.LA EMPRESA	19
2.1 CONCEPTO DE EMPRESA	19

2.2 ELEMENTOS QUE FORMAN LA EMPRESA	20
2.3 UNIDAD EMPRESARIAL Y SUS ASPECTOS	22
2.4 CONCEPTO DEL EMPRESARIO	26
2.5 FINES DE LA EMPRESA	27
2.6 PROBLEMAS DE LA EMPRESA EN CUANTO A SU MAGNITUD	29
2.7 TIPOS DE EMPRESA	30
2.7.1 SOCIEDAD EN NOMBRE COLECTIVO	31
2.7.2 SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE	32
2.7.3 SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	33
2.7.4 SOCIEDAD ANÓNIMA	34
2.7.5 SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES	35
2.7.6 SOCIEDADES COOPERATIVAS	36
2.7.7 SOCIEDADES DE CAPITAL VARIABLE	37
CAPÍTULO III LA ORGANIZACIÓN	
3. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN	40
3.1 TEORÍAS QUE INTENTAN EXPLICAR EL FENÓMENO ORGANIZACIONAL	41
3.1.1 DOCTRINA CLÁSICA	41
3.1.2 TEORÍA NEOCLÁSICA DE LA ORGANIZACIÓN	42
3.1.3 TEORÍA MODERNA DE LA ORGANIZACIÓN	43

3.2	CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN	44
3.2.1	ORGANIZACIÓN FORMAL	45
3.2.2	ORGANIZACIÓN INFORMAL	46
3.3	TIPOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES	47
3.3.1	LINEAL O MILITAR	47
3.3.2	SISTEMA DE ORGANIZACIÓN FUNCIONAL O DEPARTAMENTAL O DE TAYLOR	49
3.3.3	ORGANIZACIÓN DE LINEA Y ASESORÍA, O PLANO MAYOR	53
3.3.4	SISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE COMITÉS O CONSEJOS	55
3.4	LA ORGANIZACIÓN COMO PARTE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	57
3.5	PROCESO ADMINISTRATIVO DE AGUSTÍN REYES PONCE	58
3.6	LA ORGANIZACIÓN COMO UNA ESTRUCTURA	60
CAPÍTULO IV DESARROLLO ORGANIZACIONAL		
4.	INTRODUCCIÓN	65
4.1	EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES	65
4.1.1	ÁREA DE CONTACTO ENTRE LA ORGANIZACIÓN Y EL AMBIENTE	68
4.1.2	ÁREA DE CONTACTO ENTRE GRUPOS	73

4.1.3	PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN EN ESTA AREA DE CONTACTO	74
4.2	CONCEPTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	75
4.2.1	PROBLEMAS QUE AFRONTA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	77
4.2.2	ETAPAS DEL TRABAJO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	78
4.3	EL PROCESO DE CAMBIO	80
4.3.1	LA INFORMACIÓN Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL	86
4.3.2	LAS UTILIZACIONES DE LA INFORMACIÓN EN EL PROCESO DE CAMBIO	90
4.3.3	COMO LA INFORMACIÓN CAMBIA EL COMPORTAMIENTO	92
4.3.4	COMO UTILIZAR LA INFORMACIÓN EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	95
4.4	EL “QUE”, “PORQUE” Y “COMO” DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	101
4.5	ESTRATEGIAS, TÁCTICAS Y ACTIVIDADES EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	108
4.6	SITUACIONES DE FRACASO Y ÉXITO EN ESFUERZOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	109
4.7	NOVEDADES EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	112
	CASO PRÁCTICO	
	“LA IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	



CIONAL EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS: INSTITUTO –  
MEXICANO DEL PETROLEO Y TESORERÍA DEL DISTRI  
TO FEDERAL”

121

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

# ÍNTRODUCCIÓN

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo Organizacional es una disciplina en la que se ha tratado de sistematizar un cuerpo bastante amplio de conocimientos en ciencias sociales y aplicarlas en forma metódica a las realidades empresariales para mejorar el funcionamiento de las mismas.

Este trabajo esta basado en lecturas y aportaciones de especialistas como Chris Arguiris, Moreno, McGregor, De Faria, Rodríguez Valencia, Reyes Ponce, etc., entre otros.

El Desarrollo Organizacional nació de la búsqueda permanente para lograr adaptar las estructuras de Organización a las condiciones cambiantes del medio ambiente y como estos cambios afectaban la obtención de resultados en el trabajo.

No es de extrañar entonces que en una época de cambios constantes como la nuestra exista la necesidad de revisar y actualizar las organizaciones.

El cambio existe por doquiera, forma parte de nuestra vida; ocurre entre las relaciones de los países, entre los grupos humanos, en las familias y las comunidades. Las costumbres y tradiciones que inspiran a nuestros mayores se ven seriamente afectados en la actualidad.

De hecho las grandes Instituciones y Organizaciones sociales se han visto ante el dilema de modificar sus estructuras o hacer frente ante la inminencia del fracaso. Tal es el caso de instituciones tan antiguas e inflexibles como la iglesia y el ejercito. Las mismas empresas que por su naturaleza dinámica, requieren de una adaptación constante, a los procesos tecnológicos, a las fluctuaciones del mercado, a los embates de la competencia, se han visto ante la urgencia de una renovación.

El sistema piramidal de Organización que basaba su eficiencia en la división del trabajo, en la especialización y en impersonalidad de las relaciones ya no responde a las activaciones del hombre. No es posible hablar de desarrollo y autorrealización dentro de un sistema rígido e inflexible.

En cuanto al origen del Desarrollo Organizacional, podemos mencionar que los estudiosos de las ciencias de la conducta se han preocupado en las últimas décadas por los problemas humanos que se han desprendido de los constantes cambios de orden social, económico, político, tecnológico, etc., y el impacto que éstos han producido en nuestros sistemas sociales.

El estudio analítico de estos problemas parte de estudios como la estructura *"burocrática de las organizaciones basadas en la teoría de Max Weber. Los principios de la "Administración Científica" cuyo principal antecedente es el de F. W. Taylor, las aportaciones de la llamada "Escuela de Relaciones Humanas" que surgió de las investigaciones de Elton Mayo, en las investigaciones de psicología aplicada en diversas compañías como la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, EUA.*

Las organizaciones modernas son el resultado de estos principios como son: la división del trabajo, la especialización del trabajo, la existencia de jerarquías, las relaciones de autoridad, el conjunto de normas y reglas formalizadas, las modificaciones y su influencia, etc.

Del estudio de estas características se han preocupado no sólo la teoría administrativa, sino también la sociología, la psicología social, la antropología cultural y la política; dando lugar al nacimiento y desarrollo a la teoría de la organización que es el estudio de las formas y modelos de organización desde diferentes puntos de vista.

A partir de estos estudios han surgido diferentes orientaciones respecto a la problemática de las organizaciones complejas. Se han desarrollado diferentes criterios con principal énfasis de acuerdo a la ideología adoptada, según los factores que se han considerado importantes (liderazgo participativo, desarrollo de grupos, logro de objetivos organizacionales, etc.), así como los avances tecnológicos y la importancia que actualmente tiene el factor humano con su entorno y su afectación en la empresa.

# CAPÍTULO I

# METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

## 1. JUSTIFICACIÓN

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.2 FIJACIÓN DE OBJETIVOS

### 1.3 ANÁLISIS DOCUMENTAL

### 1.4 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

#### 1.4.1 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

#### 1.4.2 SELECCIÓN DE TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.

#### 1.4.3 DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOPIAR INFORMACIÓN

#### 1.4.4 DISEÑO DE LA MUESTRA Y TIPO DE MUESTREO

#### 1.4.5 REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

#### 1.4.6 SELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1. JUSTIFICACIÓN

El siguiente trabajo surgió con base en las premisas generales para llegar al conocimiento particular, esto es que el método utilizado para esta investigación es deductivo.

#### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Dar una breve semblanza de la empresa, la organización y como el Desarrollo Organizacional es importante para difundirse en ellas.

#### 1.2 FIJACIÓN DE OBJETIVOS.

Saber si se conoce el Desarrollo Organizacional, y darle la importancia que amerita el conocimiento del mismo en la vida de las empresas y la organización.

#### 1.3 ANÁLISIS DOCUMENTAL.

Para llevar a cabo dicho objetivo, se llevará una investigación bibliográfica, en libros que sobre el tema existan, ampliar la investigación de campo con fuentes auxiliares como revistas, documentales, etc.

#### 1.4 INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

##### 1.4.1 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.

Reconocer la importancia de difundir el Desarrollo Organizacional a nivel profesional y empresarial.

##### 1.4.2 SELECCIÓN DE TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.

Existen varias técnicas para recopilar la información, el método utilizado en esta es a través de cuestionarios, elaborando las preguntas que nos permitan llegar a nuestro objetivo.

#### 1.4.3 DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS PARA RECOPILAR INFORMACIÓN.

Se elaboraron 14 preguntas, las cuales se hicieron de forma cerrada esto significa que la forma de respuesta es sencilla con un si o no y un no contestó, para facilitar a quien contesta el cuestionario a ir hacia una sola dirección, este tipo de preguntas tiene el nombre de tricotómicas, pues tienen 3 variables de respuesta.

#### 1.4.4 DISEÑO DE LA MUESTRA Y TIPO DE MUESTREO.

El universo para la investigación esta constituido por profesionistas de las instituciones que son: El INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO y La TESORERÍA DEL DISTRITO FEDERAL.

De cada una de estas instituciones se tomaron a 100 profesionistas con estudios de Contador Público y Licenciado en Administración, siendo un total de 200, la cual es el 100% del universo de la investigación.

De este universo se tomo como muestra representativa el 25%, siendo un total de 50 profesionistas los que la conforman.

A los cuales se les aplicará el cuestionario elaborado para tal fin.

La modalidad del muestreo utilizado fue: muestreo probabilístico estratificado proporcional, el cual consiste en dividir el universo en estratos homogéneos, en este caso en atención al área de trabajo, seleccionar aleatoriamente a los mismos de acuerdo a sus estudios y el tamaño de la muestra es proporcional al universo establecido.

#### 1.4.5 REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

Esta se hizo entregando los cuestionarios directamente a los profesionistas que trabajan en dichas instituciones.



#### 1.4.6 SELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

La técnica para procesar la información fue de forma manual y mecanizada, haciendo una recopilación de la información recabada por los cuestionarios para su análisis y ver los resultados obtenidos.

Este análisis se llevará a cabo en cada una de las preguntas realizadas, la cual se representa a través de gráficas circulares para su mejor comprensión y mostrarlo más claramente.

## CAPÍTULO II

## 2. LA EMPRESA

### 2.1 CONCEPTO DE EMPRESA

### 2.2 ELEMENTOS QUE FORMAN LA EMPRESA

### 2.3 UNIDAD EMPRESARIAL Y SUS ASPECTOS

### 2.4 CONCEPTO DEL EMPRESARIO

### 2.5 FINES DE LA EMPRESA

### 2.6 PROBLEMAS DE LA EMPRESA DE ACUERDO A SU MAGNITUD

### 2.7 TIPOS DE EMPRESA

#### 2.7.1 SOCIEDAD EN NOMBRE COLECTIVO

#### 2.7.2 SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE

#### 2.7.3 SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

#### 2.7.4 SOCIEDAD ANÓNIMA

#### 2.7.5 SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES

#### 2.7.6 SOCIEDADES COOPERATIVAS

#### 2.7.7 SOCIEDADES DE CAPITAL VARIABLE

## 2. LA EMPRESA

La empresa forma parte de las organizaciones más jóvenes, nació con la industrialización y como consecuencia de los presupuestos tecnológicos y sociales que la propiciaron. La empresa ha ido evolucionando de las pequeñas empresas familiares, artesanales y agrícolas que predominaban; y que hoy no han desaparecido, hasta las grandes empresas actuales con los adelantos tecnológicos.

### 2.1 CONCEPTO DE EMPRESA

El concepto de empresa es uno de los más usados en la actualidad. Hablamos de trabajar en una Empresa, de que vamos a la Empresa, etc., y sin embargo es uno de los aspectos más difíciles cuya exploración aún no está terminada, por hallarse en plena evolución. Siendo usado en una gran cantidad de leyes mercantiles, fiscales, del trabajo, etc.

Una de las dificultades principales para definirla radica en que la idea de Empresa es un concepto analógico; esto es se aplica a diversas realidades.

Según la enciclopedia ilustrada “ Danae: Empresa es una unidad económica en que se desenvuelve el proceso productivo. Los elementos de dicha Empresa son: 1) Los factores productivos utilizados, 2) El producto obtenido, 3) La venta resultante.”<sup>1</sup>

Así como esta, existen diversas definiciones de empresa, pues cada individuo o colectividad le asigna el significado que a ellos les ajuste.

No obstante consideramos que el problema queda en gran parte en pie. Por ello trataremos de ayudarnos para su análisis usando como técnica de investigación el método aristotélico de las cuatro causas:

---

1. Enciclopedia Ilustrada “DANAE”. Pág. 115.

- 1) ¿Qué elementos forman la Empresa?
- 2) ¿Qué es lo que da unidad a esos elementos?
- 3) ¿Cuál es la causa que produce esa unidad o sea el concepto del empresario?
- 4) ¿Qué fines persiguen la Empresa y cada uno de los elementos que la forman

## 2.2 ELEMENTOS QUE FORMAN LA EMPRESA.

Buscaremos ante todo, qué elementos son los que integran o componen una Empresa, de que está compuesta, que cosas puede abarcar.

La Empresa esta formada esencialmente por tres clases de elementos:

### a) Bienes materiales

a.1) Ante todo integran la Empresa sus edificios, las instalaciones que en éstos se realizan para adaptarlos a la labor productiva; la maquinaria que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano y los equipos o sea todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria.

a.2) Las materias primas, o sea aquéllas que han de salir transformadas en los productos; madera, hierro, etc., las materias auxiliares, es decir aquéllas que aunque no forman parte del producto son necesarias para la producción: combustible, lubricantes, abrasivos, etc. Los productos terminados, aunque normalmente se trata de venderlos cuanto antes, es indiscutible que casi siempre hay imposibilidad, y aún conveniencia de no hacerlo desde luego, para tener un stock a fin de satisfacer pedidos o para mantenerse siempre en el mercado. Puesto que forman parte del capital deben considerarse parte de la Empresa.

a.3) Dinero; toda Empresa necesita cierto efectivo, lo que se tiene disponible a fin de pagos diarios, urgentes, etc. Pero además la Empresa posee como representación de todos los bienes que antes hemos mencionado, un “*capital*” constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.

**b) Hombres:**

Son el elemento eminentemente activo de la Empresa y desde luego el de máxima importancia:

b.1) Existen ante todo obreros o sea aquellos cuyo trabajo es eminentemente manual. Suele clasificarse en calificados y no calificados, según se requiere tener conocimientos o pericias especiales antes de ingresar a su puesto. Los empleados o sea aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio, conocido más bien con el nombre de oficinisco. Pueden ser también calificados y no calificados

b.2) Existen además los supervisores cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planos y órdenes señalados; su característica es quizá el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.

b.3) Los técnicos. Personas con base en un conjunto de reglas o principios que buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.

b.4) Altos ejecutivos. Aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.

b.5) Directores. Cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

### c) Sistemas

“Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, personas, o esta con aquellas. Puede decirse que los bienes inmateriales de la Empresa son los sistemas y son:

- c.1) Sistemas de Producción (formulas, patentes)
- c.2) Sistemas de Ventas ( autoservicio, a crédito)
- c.3) Sistemas de Finanzas (combinación de capital propio y prestado)
- c.4) Sistemas de Administración y organización, que consisten en la forma de cómo debe estar estructurada la Empresa”.<sup>2</sup>

## 2.3 UNIDAD EMPRESARIAL Y SUS ASPECTOS

- a) Aspecto económico. En este sentido la Empresa es considerada como una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado.

Destaca en este concepto que todas las máquinas, sistemas y personas tienen un fin común que hacen que se coordinen para producir determinados bienes y servicios. Se añade la idea de que esa producción sea “*para un mercado*”, porque ciertas secciones de una empresa pueden llegar a producir bienes o servicios sólo como base para el trabajo de otras secciones distintas y no para colocarlos en un mercado. Lo anterior indica muy claramente que debe tomarse en cuenta la intención del empresario.

- b) Aspecto Jurídico. Es indiscutible que la unidad económica puede a veces no ser suficiente, sino que debe existir otra distinta sobre todo cuando se trata de Empresas cuyo propietario es una sociedad.

<sup>2</sup> Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas. Teoría y práctica. Ed. Limusa. Primera parte, 1999, págs. 72 a 74.

Dado lo anterior se deduce que cuando jurídicamente existe una sola sociedad, propietaria de distintas unidades económicas y esa propiedad se considera como algo indiviso, al menos para los aspectos jurídicos debe considerarse una sola Empresa.

Esta indivisión patrimonial se refleja principalmente en los resultados contables finales.

Así puede ocurrir que una misma sociedad sea propietaria de varias Empresas o distintas negociaciones, pero considerando a cada una de ellas como una unidad económica, con contabilidad separada.

Puede ocurrir por el contrario que la sociedad propietaria mezcle contablemente los resultados económicos de las distintas empresas que posee en cuyo caso, al menos para efectos jurídicos, sólo existe una Empresa como ya se ha señalado.

De lo anterior se deduce que tratándose de empresas personales morales, si existen varias sociedades, deben considerarse jurídicamente distintas empresas. Si existe una misma sociedad debe verse la unidad o pluralidad de patrimonios y contabilidades para determinar si se trata de una o varias empresas.

El fundamento de los aspectos jurídicos en la Empresa está formado ante todo por las disposiciones constitucionales que garantizan el derecho de propiedad y reglamentan el uso y sus limitaciones lo cual ocurre principalmente en el artículo 27 constitucional. Deben considerarse también las demás leyes reglamentarias. En especial la Ley de Sociedades Mercantiles y otras leyes anexas a ésta. Pero más en concreto debe tomarse en cuenta la escritura social constitutiva, en todo cuanto no sea contrario a las leyes mencionadas, ya que esa escritura es la que determina las características particulares de la Empresa.

- c) Aspecto Administrativo. Siendo la esencia de lo administrativo coordinación que se realiza por medio del mando, la unidad administrativa es la que resulta de la gestión común o sea el mando concentrado en último



término, sea una persona, una asamblea o grupo de personas.

Podemos decir que desde el punto de vista administrativo la unidad en la empresa está representada por la fuente común de decisiones finales que coordina las distintas actividades para el logro del mismo fin.

Así puede ocurrir que aunque jurídica y económicamente, existen dos empresas distintas, pertenecen al mismo propietario, pero que alguna de ellas no sea para dicho propietario, más que un medio para el mejor logro de los fines de otra. En este supuesto y en el aspecto administrativo, se trata de una sola Empresa.

Siendo el instrumento principal de lo administrativo el mando, es indiscutible que su fundamento son las disposiciones legales que permiten ejercer ese mando. Estas disposiciones están contenidas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en particular en el artículo 123 que reglamenta las relaciones obrero-patronales.

Estas disposiciones son complementadas por diversas leyes, como es, la Ley Federal del Trabajo. Pero la fuente inmediata de este mando se halla en la contratación del trabajo sea individual o colectivo, escrito o verbal.

Además de este fundamento, el instrumento inmediato para esa coordinación de mando, se encuentra en la estructura de la organización o sea en las líneas de mando establecidas, los niveles jerárquicos señalados, las facultades delegadas a cada puesto, todo lo cual puede expresarse fundamentalmente en las cartas y manuales de organización y en los análisis de puestos ejecutivos.

- d) Unidad Sociológica. Además de las unidades que hemos visto hasta ahora, existe una más, la sociológica que es la que resulta y exige la comunidad de vida de interacción de ideas y de interés que se realiza en la Empresa.

Es indiscutible que la conveniencia ejerce poderosamente su influjo y por consiguiente en la vida social.

Así distinguimos inclusive los tipos de trabajadores en cada rama de cada región y a veces hasta de cada Empresa.

El desarrollo de la Empresa es imposible sin un vínculo social estrecho y duradero. Ello implica un vínculo social que realice por otra parte una solidaridad entre todos los elementos que trabajan en una empresa: dueños, jefes, trabajadores, etc. Todos ellos tienen intereses comunes como lo son de subsistencia de la Empresa, los de desarrollo adecuado, los de su progreso, etc.

Por ello se reconoce la necesidad de que el trabajador como lo exige su dignidad de persona no sea un elemento meramente pasivo y silencioso, sino que tenga cierta intervención por lo menos en las características de la vida social de la Empresa y aún en las de tipo económico dentro de ciertos límites. Todo ello se funda a nuestro juicio en que con frecuencia se dan en los trabajadores algunos elementos de la función empresarial.

- e) Mirada en Conjunto. Se observa que ninguno de estos criterios basta por sí sólo para determinar lo que es Empresa, ni si se da la existencia de una o varias, aunque cada una de ellas sea suficiente para resolver los problemas dentro del campo respectivo.

Así si se trata del arreglo económico de la Empresa, de su organización técnica productiva, habrá que atender a la unidad económica. Si se trata de la fijación de derechos y deberes, tendrá que tomarse en cuenta la unidad jurídica. Cuando se busque la resolución de problemas administrativos, habrá que atender a este tipo de unidad, y cuando se trate de la resolución de problemas sociológicos, morales, etc., habrá que tomar en cuenta la más amplia unidad social.

Podemos decir también que la unidad económica mira principalmente a los bienes. La social a los hombres que forman la Empresa y la administración a la estructuración de esos hombres y bienes.

Como se ve, el concepto de Empresa puede variar, y de hecho variará según el aspecto de que se trate. Así puede ocurrir que varias empresas económicamente hablando formen jurídicamente una por estar ligadas por

la misma escritura social y mezclar su contabilidad con sus utilidades. Por el contrario, puede suceder que una misma Empresa, desde el punto de vista económico, se divida en varias jurídicamente, separando las utilidades o pérdidas de cada sección.

Puede ocurrir también que empresas económica y jurídicamente distintas estén bajo la mano de un mismo dueño y por la estructura de organización que se les dé, administrativamente formen una sola empresa.

## 2.4 CONCEPTO DEL EMPRESARIO

Debe advertirse que en la compleja empresa moderna a veces, es difícil encontrar una persona en quién se dé exclusiva y nítidamente la función empresarial. De hecho esta función parece repartirse entre muchos de los que forman la Empresa; quizás de algún modo se halla en todos, según las modernas corrientes del pensamiento social sin perjuicio de que, en determinadas personas se encuentre con mayor intensidad los elementos fundamentales de la Empresa que particularmente requiere.

Principales elementos que forman la función empresarial:

- a) Asunción de riesgos: Suele ser el elemento más claro, el que más destacan los tratadistas: *“ es empresario, aquel que liga su suerte a la de la Empresa “*
- b) Creatividad o Innovación: Quién tiene la idea que hace surgir la empresa, de ampliarla, cambiar su objetivo, añadir nuevos productos, adaptar nuevos sistemas de producción, ventas, etc., debe considerarse empresario.
- c) Decisiones fundamentales finales: Otra de las características esenciales que señalan respecto del empresario, es que debe tratarse de la persona que en último término decide en forma inapelable, aquellas funciones y actividades de las que depende la vida de la Empresa.

- d) Designación de Funcionarios. Puede considerarse englobada en el apartado c) y puede ser más o menos ampliada, así puede ocurrir que el empresario se limite al más alto ejecutivo y deje a este la responsabilidad de todo y de todos los demás nombramientos.
- e) Delegaciones. Es igualmente una consecuencia señalada en el inciso c), el empresario es aquel en quien se encuentra toda la suma de facultades. Para todas las funciones y en todos los grados. En todo caso delega las que cree necesarias a cada jefe de cada nivel.
- f) Fijación de los grandes objetivos y políticas. Es una función derivada del inciso b), cualquiera que sea la delegación que el empresario haga, siempre dependerá de él exclusivamente la determinación de las metas que la Empresa se propone alcanzar.
- g) Control. El Empresario, precisamente para poder fijar los objetivos y políticas mencionadas, tiene al menos que conocer los resultados generales de cada cierto tiempo, a fin de saber si los objetivos se han cumplido y hacer los cambios, adiciones, correcciones, etc., que fueran necesarios.
- h) Aprobación de los lineamientos generales de la organización de la empresa: Aunque esto podría dejarse a los funcionarios ejecutivos frecuentemente suele ser revisado por el empresario, por estar vinculado a los grandes objetivos

## 2.5 FINES DE LA EMPRESA

Debe hacerse una distinción, cuyo olvido puede producir grandes confusiones, una cosa es buscar los fines de la empresa objetivamente considerada, y otra muy diversa analizar cuales son los fines del empresario.

a. Fines de la Empresa objetivamente considerada.

Su fin inmediato es “ *la producción de bienes y servicios para un mercado*”. En efecto no hay ninguna empresa que no se establezca capaz de lograr este fin directo, independientemente de los fines que se pretendan llenar con esa producción.

Su fin mediato. Supone esto analizar qué se busca con esa producción de bienes y servicios. Hay que hacer una división entre la Empresa pública y privada.

La empresa pública tiene como fin satisfacer las necesidades de carácter general o social, pudiendo obtener o no beneficios.

La empresa privada busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de una necesidad de orden general o social.

b. Finalidades subjetivas del Empresario.

La finalidad natural, es la obtención de utilidades justas y adecuadas. Pueden existir y de hecho existen colaterales tales como la obtención de prestigio social, la satisfacción de una tendencia creadora, el abrir fuentes de trabajo, etc.

A su vez estas finalidades pueden colocarse en primer lugar en un hombre de negocios que ya tiene de otra u otras empresas lo necesario para su vida.

c. Finalidades de otros elementos.

Como por ejemplo: empleados, técnicos y jefes, además de la obtención de un sueldo para sostenerse, suelen buscar el mejoramiento de su posición social, su expresión natural personal, la seguridad del trabajo, la garantía de su futuro, etc.

Obreros. Al igual que el empleado suele buscar salario justo, condiciones de trabajo adecuadas, mejoramiento, seguridad en su inversión, etc.

## 2.6 PROBLEMAS DE LA EMPRESA EN CUANTO A SU MAGNITUD

En la práctica suelen aceptarse tres tipos de empresas en razón de su magnitud: pequeña, mediana y grande. Esta división tripartita es obvia y natural: representa la máxima facilidad, pues basta con pensar en dos extremos que, por lo mismo, son claramente definibles y deja un tercer miembro de la división, como término medio, que es la que ordinariamente suelen acompañar las mayores imprecisiones y vaguedades.

Puede parecer no tener importancia esta clasificación pero por el contrario, la necesidad de clasificar las empresas en razón de su tamaño, deriva del hecho de que este mismo tamaño plantea problemas sumamente distintos y a veces radicalmente opuestos entre una pequeña y otra mediana.

Otro problema radica en el hecho de que no existe un criterio en cuanto a la magnitud de las empresas que obre en el mismo sentido en todos los aspectos de la vida de éstas.

### a. Criterio de mercadotecnia.

Una empresa puede ser pequeña o grande en razón del mercado que domina o abastece.

### b. Criterio de producción.

En cuanto a este aspecto puede pensarse en una amplia gama de tipos que va desde la Empresa artesanal, las empresas donde la mecanización es muy intensa y aquellas otras donde predomina una intensa técnica de automatización.

### c. Criterio financiero.

Por razón de su capital puede pensarse en toda una serie de modalidades determinadas por el tamaño. Desde el punto de vista fiscal, podemos distinguir a aquéllas que sean causantes menores de las consideradas causantes mayores. También aquellas empresas serán auténticamente consideradas de acuerdo al capital en giro.

La determinación del tipo de empresa: no es una solución matemática, la que, en nuestra opinión, ni se ha dado jamás, ni siquiera podría darse, porque depende además de los factores señalados, de otros, tales como capacidad de los altos ejecutivos, capacitación de los trabajadores, eficiencia de los sistemas administrativos, comparación con otras empresas de la localidad, costumbres del lugar, etc.

Por otra parte, debe enfatizarse que, como en todos los problemas, las situaciones de frontera o paso de un tipo de categoría a otro, podrán en muchos casos discutirse, y aun dudarse de si se trata de una pequeña o una mediana empresa, o bien de una mediana o una grande.

## 2.7 TIPOS DE EMPRESA

En nuestro país existe una clasificación jurídica de las empresas, existiendo dos tipos de ellas:

- a) Empresa individual. Son aquellas que se encuentran integradas, como su nombre lo indica, por una sola persona.
- b) Empresas colectivas: Son aquellas que se encuentran integradas por varios individuos o asociados.

Estas empresas pueden estar legalmente constituidas en: asociaciones y sociedades, las sociedades pueden ser civiles y mercantiles.

Son asociaciones, las agrupaciones de individuos que persiguen un fin común lícito y que no tienen carácter preponderantemente económico. Al inicio las sociedades civiles son agrupaciones de individuos que tienen un fin común lícito y económico y persiguen una especulación comercial.

Las sociedades mercantiles tienen una finalidad lícita, su carácter es económico y persigue un lucro. La ley que las rige es la Ley General de Sociedades Mercantiles y las reglas especiales de la Ley de Instituciones de Crédito.

Las sociedades que reconoce la Ley general de Sociedades Mercantiles son las siguientes:

Sociedad en nombre colectivo.

Sociedad en comandita simple.

Sociedad de responsabilidad limitada.

Sociedad anónima.

Sociedad en comandita por acciones.

Sociedad cooperativa.

Las 5 primeras sociedades anteriormente citadas se pueden constituir como sociedades de capital variable, a excepción de las Sociedades Cooperativas.

### 2.7.1 SOCIEDAD EN NOMBRE COLECTIVO.

*“Es la que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden de un modo subsidiario, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales”.*

Características:

- Funciona bajo una razón social.
- La responsabilidad de los socios es subsidiaria, ilimitada y solidaria.

La razón social es el nombre de la Empresa que se forma con el nombre de uno o más socios y cuando no aparezcan todos, se agregarán las palabras “ y compañía “ o en su abreviatura “ y Cía. “.

Responsabilidad subsidiaria es la que tienen los socios en segundo término, para que una vez que se haya exigido el pago a la Sociedad y no se haya obtenido, ellos estarán obligados a pagar la deuda.



Responsabilidad ilimitada es aquella que obliga a los socios a responder en forma amplísima, sin reconocer límites, a pagar la deuda de la sociedad, aún con sus bienes particulares.

Responsabilidad solidaria es la que obliga a cada uno de los socios a responder por la totalidad de la deuda y no por la parte proporcional a su capital invertido.

### 2.7.2 SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE.

Este tipo de sociedad mercantil tiende a desaparecer. Tuvo su origen en un tratado llamado Comandita de Mar; consistía en que una persona se asociaba con otra entregándole cierta cantidad de dinero para la compra de mercancía que después vendía, corriendo el riesgo de una pérdida aunque el propósito fuera el de obtener una garantía. Este contrato que no era sino una forma de sociedad mercantil constaba de dos clases de socios: uno era llamado socio comanditario y otro que además de aportar capital se encargaba de administrar la empresa, generalmente este socio era propietario de una embarcación destinada a transportar las mercancías que compraban y vendían en sociedad. A este socio encargado de administrar la Empresa se le llama socio comanditado, ya que en caso de que la empresa fracasara, perdía no solamente su capital invertido, sino también su trabajo, y en algunos casos perdía inclusive la embarcación, además de ser responsable de las deudas que hubiere contraído mientras que el socio comanditario perdía sólo el capital invertido sin estar obligado a pagar las deudas de la sociedad.

Actualmente la Sociedad en Comandita simple conserva ciertas características semejantes a las que tuvo en su origen, ya que se constituyen con dos clases de socios, unos que aportan su capital llamados socios comanditarios, y otros que además de su inversión administran la Empresa, estos últimos son los socios comanditados.

*Definición : "Sociedad en Comandita Simple es la que existe bajo una razón social compuesta con los nombres de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, solidaria e ilimitadamente de las deudas de la sociedad y de uno o varios socios"*

*comanditarios, que únicamente responden hasta por el valor de sus capitales aportados”.*

La razón social se formará con los nombres de uno o más comanditarios, seguidos de las palabras “ *y compañía*” u otras equivalentes, cuando en ella no figuren los de todos. A la razón social se agregarán siempre las palabras “*sociedad en comandita*” o su abreviatura “*S.en C.*”

### 2.7.3 SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

*Definición : “ Es la que existe bajo una denominación o bajo una razón social con el nombre de uno o varios socios que únicamente responden por el importe de sus aportaciones, estando el capital representado por partes sociales no negociables”.*

Sus generalidades fundamentales son:

Que existe indistintamente ya sea bajo una denominación o bajo una razón social.

La responsabilidad de los socios es limitada al pago de sus aportaciones.

El capital se divide en títulos llamados “*partes sociales* “ y éstos son individuales, es decir, se entrega una a cada socio por el importe de sus aportaciones.

Las partes sociales no son títulos negociables.

El nombre de la sociedad ya sea razón social o denominación, irá seguido de las palabras “ *Sociedad de Responsabilidad Limitada*” ( *Simple*) o de sus abreviaturas “ *S: de R. L.*” La omisión de este requisito sujetará a los socios a la responsabilidad solidaria, ilimitada y subsidiaria.

Ninguna sociedad de responsabilidad limitada tendrá más de cincuenta socios.

El capital social nunca será inferior a tres millones de pesos; se dividirá en partes sociales que podrán ser de valor y categoría desiguales, pero que en todo caso serán de mil pesos o de un múltiplo de esta cantidad.

#### 2.7.4 SOCIEDAD ANÓNIMA.

Definición : “ *Sociedad Anónima es la que existe bajo una denominación social y su capital está dividido en acciones. Se compone de socios que únicamente están obligados al pago de sus acciones*”.

Sus características son:

Existe bajo una denominación social que deberá ser diferente a la de alguna otra sociedad, y al emplearse irá siempre seguida de las palabras “*Sociedad Anónima*” o de su abreviatura “S.A.”.

Se compone de socios llamados accionistas, que únicamente responden al pago de sus acciones.

El capital está dividido en acciones. Las acciones son títulos negociables nominativos.

Requisitos :

El número mínimo de socios para constituir una sociedad anónima, deberá ser de dos socios.

El capital social en el momento de constituirse la sociedad no sea menor de \$ 50,000,000.00

La Sociedad Anónima puede constituirse de dos formas o procedimientos: por suscripción privada o simultánea y por suscripción pública o sucesiva.

Suscripción Privada, llamada también Suscripción Simultánea o Instantánea, es cuando se constituye mediante la comparecencia de los socios ante un notario público para el otorgamiento de la escritura social,

procediéndose posteriormente a su inscripción al Registro Público de Comercio quedando así constituida la sociedad.

Por Suscripción Pública o Constitución Sucesiva, se entiende cuando los promotores se encargan de poner a la venta las acciones para que el público inversionista las adquiera en una institución de crédito, constituyendo en esta forma el capital social a medida que se van cumpliendo o venciendo las acciones. El plazo para constituir el capital de la Sociedad en esta forma es de un año.

#### 2.7.5 SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES.

*Definición : “ Sociedad en Comandita por Acciones es la que existe bajo una denominación o razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales y de uno o varios socios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones ”.*

Sus características son:

Que funcionan bajo una denominación o razón social.

Los socios comanditados responden subsidiaria, solidaria e ilimitadamente por las deudas de la sociedad.

Los socios comanditarios responden únicamente hasta por el pago de sus acciones.

El capital social está dividido en acciones.

La razón social debe formarse solamente con los nombres de los socios comanditados y cuando no figuren todos los de esta clase, se agregarán las palabras “ *y compañía* ” o su abreviatura “ *y Cía.* ”.

Cuando un socio comanditario permita que su nombre aparezca en la razón social adquirirá la misma responsabilidad solidaria, ilimitada y subsidiaria que tienen los socios comanditados.

Sea razón social o denominación bajo la cual funciona esta sociedad se agregarán las palabras “ *Sociedad en Comandita por Acciones* ” o sus abreviaturas “ *S. en C. por A.* ”.

## 2.7.6 SOCIEDADES COOPERATIVAS.

Las Sociedades Cooperativas se forman con personas de la clase trabajadora, cuyo número de socios no deberá ser menor de cinco y su capital es variable, no persigue el propósito de lucro.

La finalidad de las Sociedades Cooperativas es proveer el mejoramiento social y económico de sus miembros, en caso de que llegaran a obtener utilidades, éstas se repartirán en proporción al tiempo trabajado o al importe de las operaciones realizadas por los trabajadores.

Existen Cooperativas de Productores y Cooperativas de Consumidores.

Cooperativa de Productores.

Son las que se constituyen, con el fin de trabajar en la producción o fabricación de mercancías o prestación de servicios al público, sus miembros no están asalariados, sino que se reparten los beneficios obtenidos en proporción al tiempo trabajado por cada uno. En casos especiales si existen personas que trabajan a sueldo, cuando se trata del desempeño de labores técnicas o administrativas. Estos empleados podrán ser considerados como socios si así lo desean, después de seis meses de prestar sus servicios y además de la entrega del importe que les corresponde por concepto de su aportación de capital, por este valor se les entrega a cada uno de los cooperativistas un certificado de aportación.

Cooperativa de Consumo o de Consumidores.

Son las que constituyen los miembros de sindicatos con el fin de obtener provisiones o servicios para ellos, sus familias o para sus actividades de trabajo a un precio más bajo que en el mercado.

Las cooperativas de Consumidores únicamente pueden realizar operaciones con sus asociados y los beneficios o utilidades que la cooperativa llegase a obtener se repartirán entre los cooperativistas en proporción al importe de las operaciones efectuadas para cada uno de ellos.

Esta clase de empresas se rige por una legislación especial, que es la Ley General de Sociedades Cooperativas.

#### 2.7.7 SOCIEDADES DE CAPITAL VARIABLE.

Ser de Capital Variable es sólo una modalidad que pueden adoptar cualquiera de las Sociedades Mercantiles que existen. Así tenemos que absolutamente todas las empresas constituidas bajo la forma de Sociedad Mercantil pueden ser de capital variable, basta con que se adopte esta modalidad desde el momento en que se constituye o después de constituidas.

A la razón social o denominación propia del tipo de sociedad se añadirán siempre las palabras "*de capital variable*" o su abreviatura "*C.V.*".

## CAPÍTULO III

### 3. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

#### 3.1 TEORÍAS QUE INTENTAN EXPLICAR EL FENÓMENO ORGANIZACIONAL.

##### 3.1.1 DOCTRINA CLÁSICA

##### 3.1.2 TEORÍA NEOCLÁSICA DE LA ORGANIZACIÓN

##### 3.1.3 TEORÍA MODERNA DE LA ORGANIZACIÓN

#### 3.2 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

##### 3.2.1 ORGANIZACIÓN FORMAL

##### 3.2.2 ORGANIZACIÓN INFORMAL

#### 3.3 TIPOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES

##### 3.3.1 LINEAL O MILITAR

##### 3.3.2 SISTEMA DE ORGANIZACIÓN FUNCIONAL O DEPARTAMENTAL O DE TAYLOR

##### 3.3.3 ORGANIZACIÓN DE LÍNEA Y ASESORÍA O PLANO MAYOR

##### 3.3.4 SISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE COMITES O CONSEJOS

#### 3.4 LA ORGANIZACIÓN COMO PARTE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

#### 3.5 PROCESO ADMINISTRATIVO DE AGUSTÍN REYES PONCE

#### 3.6 LA ORGANIZACIÓN COMO UNA ESTRUCTURA



### 3. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN.

Con el desarrollo de la agricultura, el hombre termina su etapa de nómada cazador e inicia una nueva era aposentado en una región, dedicado a la explotación de la tierra a fin de obtener bienes que son necesarios para su propia subsistencia. Alrededor de la agricultura podemos situar el desarrollo de la tribu, lo cual constituye en sí una nueva clase de vida social.

Antes de que comenzara la labranza de la tierra y la cría de ganado, todo aquel que quería comer debía aportar su participación en la búsqueda de alimento, en la que virtualmente toda la tribu se hallaba implicada, pero cuando los cerebros con visión hacia el futuro que habían ideado y planeado las maniobras comenzaron a volver su visión a los problemas de organizar el cultivo de la tierra, la irrigación de ésta y también a organizar alimentación de los animales cautivos consiguieron dos cosas: Por primera vez se creó no sólo una previsión constante de alimentos, sino también un excedente alimentario regular con el que se podía contar. La creación de éste excedente fue la llave que abriría la puerta a la civilización. La tribu no sólo podría hacerse más numerosa, sino, liberar algunos de sus miembros para que se dedicaran a otras tareas no ocasionales, ni supeditadas a las primordiales exigencias de la búsqueda de alimento, sino a actividades de plena dedicación que podía florecer y desarrollarse por derecho propio. Había nacido una era de especialización.

Analizando la evolución del hombre, señalada con anterioridad, podemos localizar la naturaleza y desarrollo de las Organizaciones en la propia evolución del hombre.

En primer término, la Organización surge como un elemento esencial, necesario para realizar la labor de caza, primera actividad importante a la que el hombre dedicase, a fin de obtener el alimento que necesita para su subsistencia. Es fácil imaginar que sin una organización adecuada, difícilmente hubiese podido llevar a cabo la cacería de grandes animales, ya que físicamente no se estaba capacitado para tal tipo de actividad. La Organización fue lo que le permitió al hombre realizar tan difícil empresa, dadas las condiciones de la época.

El desarrollo de la agricultura y la ganadería, permite al hombre dedicar parte de su tiempo a otras tareas no relacionadas directamente con la búsqueda de alimentos, como puede haber sido la realización desde los telares para elaborar sus propias vestimentas y la realización de utensilios de cerámica, diversiones y juegos; que a la larga requirieron seguramente que diversos grupos se dedicaran a esta actividad e intercambiarán sus productos por alimentos.

Esta era de la especialización, propicia el desarrollo de organizaciones de tipo familiar con objetivos específicos y dedicados a una tarea que permitía el núcleo familiar, obtener mediante el trueque todo lo necesario para su subsistencia.

### 3.1 TEORÍAS QUE INTENTAN EXPLICAR EL FENÓMENO ORGANIZACIONAL.

Tres teorías de la Organización tienen actualmente una influencia considerable en el pensamiento y la práctica de la Administración. Estas se encuentran arbitrariamente clasificadas en: Teoría Clásica, Neoclásica y Moderna. Cada una de ellas es bastante distinta de la otra, y no están interrelacionadas. Además estas teorías continúan activamente apoyadas por varias escuelas del pensamiento de la Administración.

#### 3.1.1 DOCTRINA CLÁSICA

Por falta de un mejor método de identificación, se dirá que la Doctrina Clásica trata en forma casi exclusiva la anatomía de la Organización formal. Los orígenes de esta doctrina se pueden encontrar en el interés de Frederick W. Taylor en la supervisión funcional y los cuerpos de planeación.

La teoría clásica de Organización se identifica alrededor de cuatro pilares claves, ellos son: la división del trabajo, los procesos funcionales y numéricos, la estructura y envergadura del control. Dados estos elementos principales se puede derivar prácticamente toda la teoría de la Organización Clásica.

1. La división del trabajo es sin duda alguna, piedra angular entre estos cuatro elementos. Por ejemplo el crecimiento numérico y funcional, requieren de la especialización y departamentalización de las funciones. La estructura de la organización depende naturalmente de la dirección, la cual toma la especialización de actividades en el desarrollo de la compañía. Finalmente los problemas de la envergadura del control se derivan del número de funciones especiales bajo la jurisdicción de un administrador.
2. Los procesos numéricos y funcionales tratan con el crecimiento vertical y horizontal de la Organización respectivamente. El proceso numérico se refiere al crecimiento de la cadena de mando, la delegación de autoridad y responsabilidad, unidad de mando y la obligación de reportar.
3. La estructura es la relación lógica de las relaciones lógicas de las funciones en una Organización arreglada para llevar a cabo los objetivos de la compañía en forma eficiente. La estructura implica sistemas y patrones. La teoría clásica de la Organización trabaja usualmente con dos estructuras básicas: la de línea de mando y la del cuerpo auxiliar.
4. La envergadura del control es un concepto relacionado al número de subordinados que un administrador puede supervisar en forma efectiva.

### 3.1.2 TEORÍA NEOCLÁSICA DE LA ORGANIZACIÓN

Se aborda sobre la tarea de compensar en alguna forma las deficiencias de la teoría clásica. La escuela neoclásica se identifica comúnmente con el movimiento de las relaciones humanas. Generalmente el enfoque neoclásico toma los postulados en la escuela clásica respecto a los pilares de la organización citados. Pero estos postulados se consideran modificados por la gente que actúa en forma independiente o dentro del contexto de la Organización Informal.

Una de las contribuciones principales de la escuela neoclásica es la introducción de las ciencias del comportamiento en forma integrada a la teoría de la Organización. El uso de estas ciencias es causa de que los relacionistas humanos ( personas que se dedican al estudio de las relaciones humanas ), demuestran como los pilares de la doctrina clásica están afectados por el impacto de las acciones humanas. Además el enfoque neoclásico incluye el tratamiento sistemático de la organización informal demostrando su influencia sobre la estructura formal.

Por ejemplo, una excesiva o insuficiente delegación puede causar que un ejecutivo sea incapaz de accionar. La incapacidad para delegar autoridad y responsabilidad puede resultar igualmente en frustración para la persona a quien se delega la autoridad.

### 3.1.3 TEORÍA MODERNA DE LA ORGANIZACIÓN

Las cualidades distintas de la teoría moderna de la Organización son: su base conceptual analítica, confianza en los datos de la investigación empírica y sobre todo en su naturaleza de integración. Estas cualidades están enmarcadas en una filosofía que acepta la premisa de que la única forma significativa o válida de estudiar la organización es el estudio como un sistema. Como lo expresa Henderson, el estudio de un sistema debe tener confianza en un método de análisis involucrando las variaciones simultáneas de las variables mutuamente dependientes. Los sistemas humanos por supuesto, contienen un enorme número de variables dependientes que retan a las ecuaciones simultáneas más complejas a que las resuelvan.

Sin embargo el análisis de sistemas tiene su punto de vista peculiar que tiene como meta estudiar la Organización como un sistema de variables mutuamente dependientes. Como resultado, la teoría moderna de la Organización que acepta al análisis de sistema desvía el nivel conceptual del estudio de la organización encima de las teorías clásica y neoclásica. La teoría moderna de organización postula una gama de preguntas interrelacionadas que no se consideran en forma seria por las otras dos teorías.

Claves entre estas preguntas son :

1. ¿ Cuáles son las partes estratégicas del sistema?
2. ¿Cuál es la naturaleza de su mutua dependencia?
3. ¿ Cuáles son los procesos principales en el sistema que unen sus partes y facilitan su ajuste uno al otro?
4. ¿Cuáles son los objetivos buscados por los sistemas?

### 3.2 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN.

La palabra Organización proviene del griego "*organon*" que significa *instrumento*". De hecho la Organización nos da la idea de instrumento.

La organización es un proceso encaminado a obtener un fin. Fin que fue previamente definido por medio de la Planeación. Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas y después de coordinarlas en tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola para lograr un propósito común.

La Organización es un producto humano y como tal, nunca será perfecto pero sí perfectible; es decir, susceptible de perfeccionarse. Toda la organización debe estar encaminada a un fin.

Otro concepto de Organización sería: "*La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr la máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos*".

Por si misma la Organización materialmente no logra el objetivo.

La Organización va a poner orden a los esfuerzos y se formula el armazón adecuado y la posición relativa de las actividades que se desarrollarán.

Además la Organización ayuda a suministrar los medios para que los administradores desempeñen sus puestos. Las actividades que se planean, ejecutan y controlan necesitan integrarse para que estas funciones administrativas puedan llevarse a cabo. Sin Organización, los administradores sencillamente no podrán ejercer su función.

Organizar trae como consecuencia una estructura que debe considerarse como el marco que encierra e integra las diversas funciones de acuerdo al modelo determinado de los dirigentes el cual sugiere orden, arreglo lógico y relación armónica. La estructura de Organización es creada, mantenida y adaptada por los gerentes.

### 3.2.1 ORGANIZACIÓN FORMAL

En forma general, la Organización Formal es un mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente.

Si tomamos en consideración que la suma total de esfuerzo de las personas que están organizadas será mayor a la suma de los esfuerzos individuales cuando no están organizados, podemos establecer que la Organización es necesaria cuando dos o más personas trabajan conjuntamente.

La Organización Formal de la Empresa tiene como propósitos generales los siguientes:

1. Permitir al administrador la consecución de los objetivos primordiales de la Empresa en la forma más eficiente y con el mínimo esfuerzo a través de un grupo de trabajadores con una fuerza dirigida.
2. Eliminar la duplicidad de trabajo.
3. Asignar a cada miembro de la Organización una responsabilidad y autoridad para le ejecución eficiente de sus tareas o actividades y que cada persona dentro de la Organización Formal sepa de quién depende y quiénes dependen de él.

4. Una buena Organización permite el establecimiento de canales de comunicación adecuados para que las políticas y objetivos establecidos se logren más eficientemente, hasta en los niveles más bajos de la Organización.

### 3.2.2 ORGANIZACIÓN INFORMAL

Las Organizaciones informales podrían conceptuarse como redes de alianzas, esferas de influencia, etc., que existen aunque no se hayan tomado en cuenta en el organigrama formal.

Como en todas las organizaciones, las organizaciones informales tienen sus propias reglas y tradiciones, que nunca se consignan por escrito pero que no obstante, se cumplen habitualmente.

Las organizaciones de este tipo tienen sus objetivos que pueden estar en contraposición con los objetivos de la Empresa o bien estar de acuerdo con ellos.

La Organización informal es la resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la Organización Formal.

Dentro de la Organización Formal existe el influjo de las presiones informales. Es bien sabido que una Organización está integrada por pequeños grupos, formados por amistad, proximidad, tipo de trabajo, similitud de objetivos, etc. Estas estructuras particulares suelen coincidir no con los agrupamientos que se han establecido de manera formal. La imposición de una estructura formal y de canales formales de comunicación incluso la mera posibilidad de un cambio en el grupo pequeño y en las relaciones informales, puede alterar gravemente la productividad y la cooperación. Lo irracional de los arreglos informales de grupo suele ser superior a lo racional de la estructuración formal de la organización en lo tocante a eficiencia y moral de trabajo.

Por estas razones la planificación de Organización debe tener en cuenta los arreglos informales de Organización. Esto se puede hacer poniendo sobre la carta de Organización formal las relaciones existentes o informales.

### 3.3 TIPOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES.

Analizando el concepto de tipología de las Organizaciones, debemos empezar por comprender lo que es tipología. Según la real academia "*tipo*" quiere decir ejemplar modelo, símbolo que representa un caso figurado; y "*logos*" estudio o tratado. En otras palabras tipología se refiere al estudio de los modelos a través de los cuales puede desarrollarse un sistema de Organización. La tipología de las Organizaciones es el medio por el cual podemos definir la estructura más adecuada para el logro de los fines o metas de cualquier organismo social. Concretamente la tipología nos representará los sistemas de Organización existentes, como los medios técnicos por los que se realiza la Organización, es decir, son las diversas combinaciones establecidas de la división de funciones y de la utilidad dentro de su estructura orgánica.

Se expresa en los organigramas y se complementan con los manuales e instructivos.

#### 3.3.1 LINEAL O MILITAR

Es el que concentra la autoridad en una sola persona en una palabra, el jefe toma todas las funciones y todas las responsabilidades del mando.

De este modo el jefe proyecta y distribuye el trabajo y los subalternos deben ejecutarlo, siguiendo estrictamente las instrucciones dadas.

El tipo militar de Organización no excluye la ayuda o cooperación de jefes subalternos; al contrario la acepta y la aprovecha dentro de un orden jerárquico en el cual el supervisor va delegando en el inmediato inferior atribuciones y deberes precisos, fuera de los cuales no debe actuar el subalterno.

Este tipo de Organización procede particularmente en Instituciones como el ejército o en centros de trabajo donde el propietario o el jefe están dotados de facultades excepcionales y pueden centralizar el mando absoluto. También las empresas pequeñas adoptan esta organización.



El sistema de Organización lineal es aquel en que la autoridad y responsabilidad correlativos se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo. En este sistema cada individuo obedece a uno solo de los jefes para todos los aspectos y únicamente a este jefe reporta.

#### VENTAJAS

- Sencillo y claro
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad
- Se facilita la rapidez de la acción.
- Se crea una firme disciplina.
- Es más fácil y útil en la pequeña empresa.

#### DESVENTAJAS

- Se carece de especialización
- No hay flexibilidad para futuras expansiones
- Es muy difícil capacitar a un jefe para supervisar a todos los aspectos que debe coordinar
- Se propicia la arbitrariedad del jefe porque absorbe toda la autoridad y responsabilidad
- El jefe casi todo el tiempo lo dedica a aspectos de carácter secundario, dedicándole un mínimo a los asuntos de más importancia
- La Organización descansa en este único jefe arbitrario muchas veces al faltar éste temporal o definitivamente, ocurren trastornos administrativos en el negocio.

El sistema de organización lineal o militar da origen a :

- Sistema de Organización Lineal o Staff o de asesoramiento.
- Sistema de Organización lineal con departamento de servicio.
- Sistema de Organización funcional o departamental o de Taylor.
- Sistema de Organización mixto o conjunto o sea el integral.

Ver Fig. 1.

### 3.3.2 SISTEMA DE ORGANIZACIÓN FUNCIONAL O DEPARTAMENTAL O DE TAYLOR (DELEGA EL MANDO)

Es el que organiza específicamente, por departamentos o secciones, basándose en los principios de división del trabajo de las labores de una Empresa y aprovecha la preparación y la aptitud profesionales de los individuos en donde puedan rendir mayor fruto.

Cada uno de los empleados superiores tienen una participación proporcional en el mando, para lo cual se le otorgan facultades y se le exigen responsabilidades precisas.

La Organización Funcional se impone particularmente en los grandes centros de trabajo, donde al frente de cada departamento está un jefe que tiene a su cargo una función determinada, y como superior de todos los jefes está un gerente o director que coordina las labores de aquéllos conforme al pensamiento o los propósitos de la Empresa .

El origen de este sistema se le debe a Frederick W. Taylor, pionero de la administración científica, quien observó que en el sistema de organización denominado lineal o militar se carecía de especialización, por lo que había la necesidad de tener un mayordomo o superintendente que tuviera conocimientos en ocho campos:

- a) Tomar tiempos y determinar costos

## SISTEMA DE ORGANIZACIÓN LINEAL

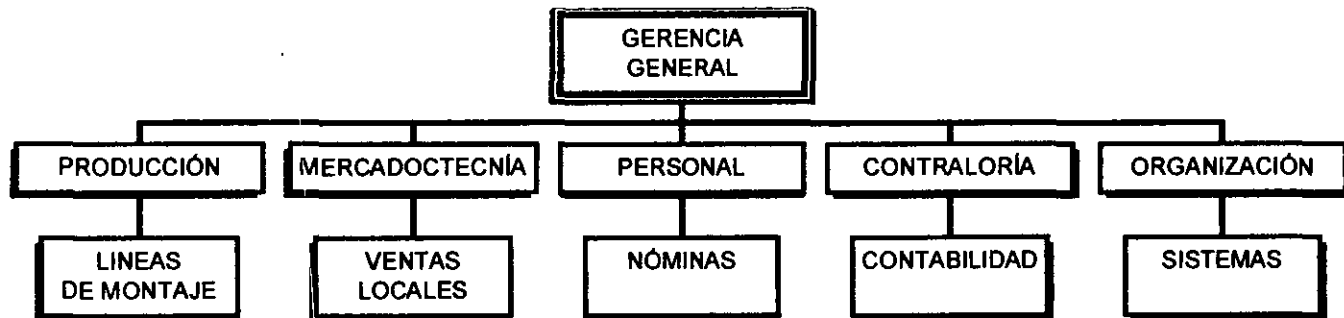


Fig. 1

- b) Hacer tarjetas de instrucción
- c) Establecer itinerarios de trabajo
- d) Vigilar la disciplina del taller
- e) Cuidar el abastecimiento oportuno de materiales
- f) Dar adiestramiento
- g) Llevar el control de la calidad
- h) Cuidar el mantenimiento y la reparación

Taylor señalaba que este mayordomo sería propiamente un jefe superior, el cual tendría bajo su mando a ocho especialistas, jefaturando las ocho especialidades que él proponía. Cada uno de estos jefes especializados tendría autoridad sobre el personal de su unidad.

#### VENTAJAS

Una de las ventajas de la estructura funcional es la de colocar cada actividad en manos de un especialista en ese campo particular. Por lo tanto hace uso máximo del principio de la división del trabajo.

#### DESVENTAJAS

La Organización Funcional pura, tiene algunas serias desventajas. Es extremadamente confuso para la base de la misma. La autoridad lineal del componente del staff o especialista se restringe a su propio departamento.

Ver Fig. 2

### SISTEMA DE ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

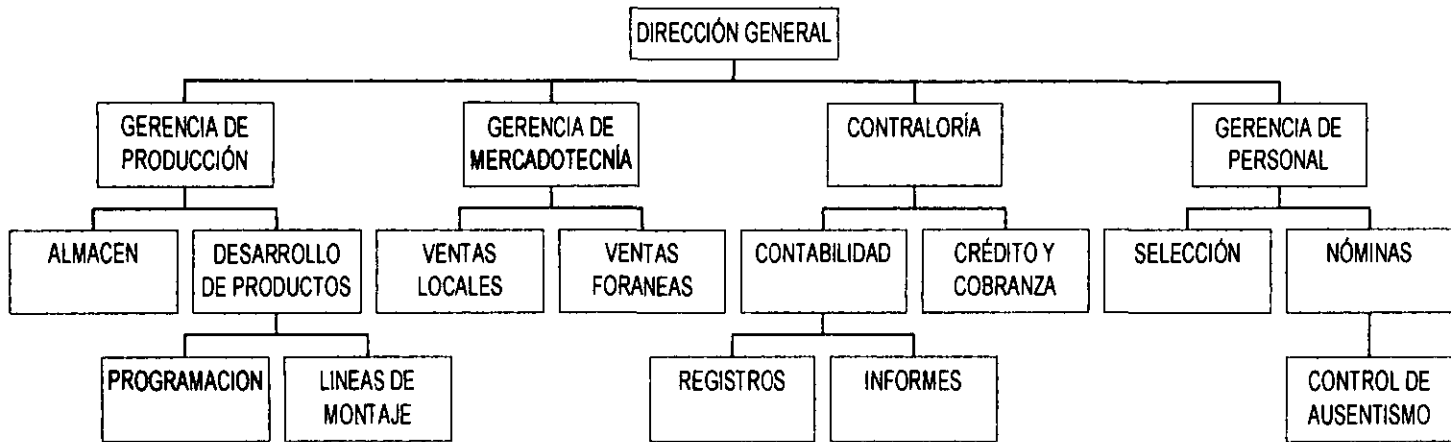


Fig. 2

### 3.3.5 ORGANIZACIÓN DE LINEA Y ASESORÍA O PLANO MAYOR

Este tipo de Organización es un derivado del tipo de Organización de línea, en cuanto a cada uno de los trabajadores, empleados y vendedores, etc., rinden cuentas a un sólo superior correspondiente a cada caso, con la modalidad de que en la Organización de Línea y asesoría existen especialistas que hacen las veces de asesores de la dirección en aspectos concretos y determinados. Lo anterior no quiere decir que la autoridad se comparta, puesto que única y exclusivamente los asesores ayudan con sus consejos u opiniones y no pueden dar órdenes ya que éstas provienen de la línea.

Ver Fig. 3

Este sistema trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas de las dos anteriores, para ello:

- a) De la Organización Lineal conserva la autoridad y responsabilidad, íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función.
- b) Sin embargo, esta autoridad de línea recibe asesoramiento y servicio técnico por un cuerpo de especialistas para cada función, por ejemplo: especialistas en control de calidad, especialistas en relaciones industriales, etc.

#### VENTAJAS

Una ventaja aparente de la estructura lineal y de staff, es que consigue una división satisfactoria del trabajo, sin sacrificar demasiados individuos en las operaciones de control. De esta manera se consigue una flexibilidad mayor que en la Organización Funcional.

# SISTEMA DE ORGANIZACIÓN LINEAL STAFF

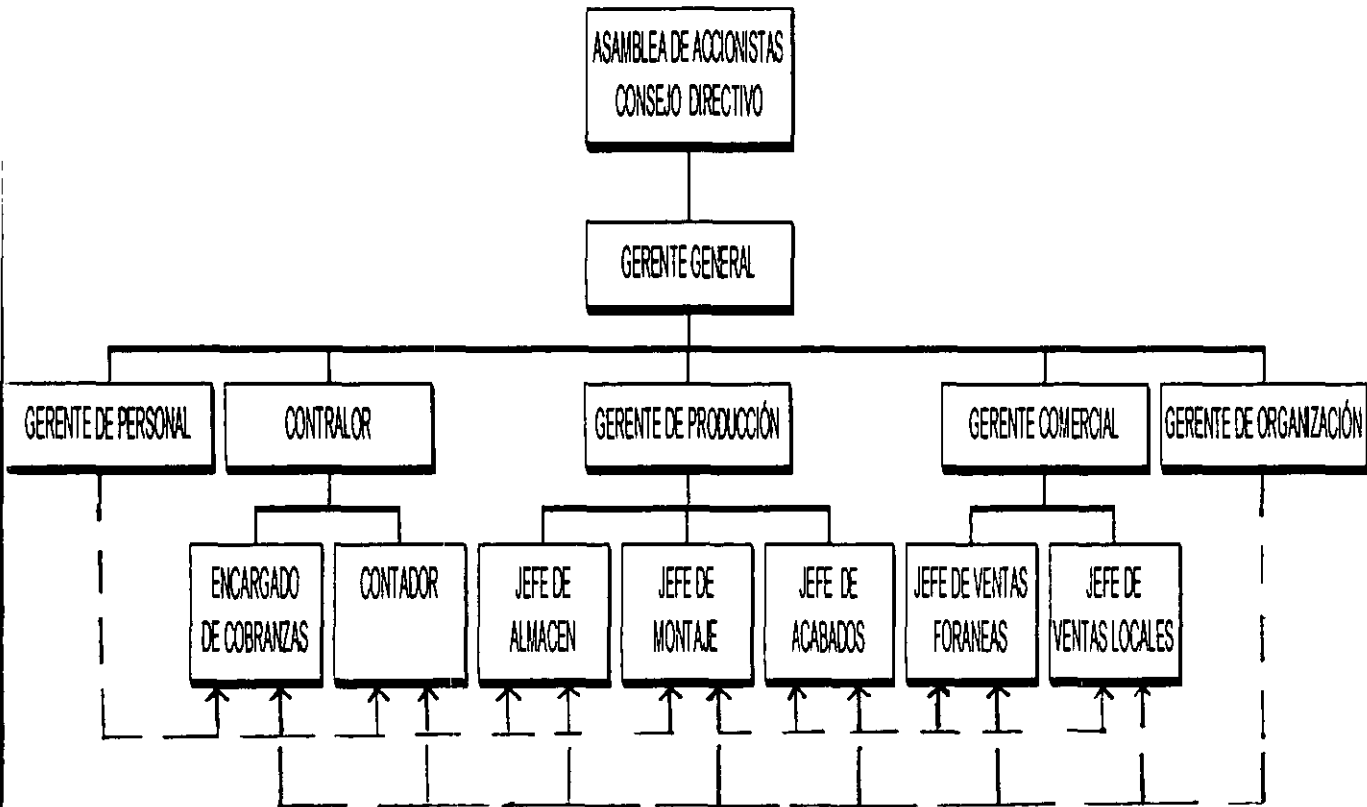


Fig. 3

## DESVENTAJAS

Ocasionalmente surgen algunas dificultades en la forma de Organización Lineal y de Staff. Algunos componentes del Staff pueden dar sus consejos de forma que provoquen resentimientos y fricciones. Un componente de la división lineal o staff ( supervisor ), puede tratar de eludir responsabilidades por sus acciones poco afortunadas, delegando la culpa en el consejo recibido de los individuos encuadrados en la división del servicio.

### 3.3.4 SISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE COMITÉS O CON SEJOS ( COMPARTE EL MANDO)

Es el que somete las disposiciones que van a dictarse al acuerdo de cuerpos de individuos a cuyo cargo están la dirección, administración o vigilancia de una empresa o institución. Estos cuerpos comparten la responsabilidad de las órdenes, ya que éstos dictan conforme al acuerdo que se toma por la mayoría de votos de sus miembros.

El tipo de comités o consejos ha venido adoptándose en empresas o instituciones donde diversos sectores de opinión, por disposición especial de la ley, de los reglamentos de las Empresas o por simple costumbre, deben participar en la dirección compartiendo como se ha dicho ya , la responsabilidad de la misma.

El sistema de Organización de comités o consejos, da origen a :

- De Comité Directivo. Cuerpo que representa a los accionistas de una empresa para estudiar y resolver los asuntos de la misma, de acuerdo a sus estatutos.
- De Comité Ejecutivo. Cuerpo que por lo regular nombra el comité directivo para que realice los acuerdos que toma, es decir, son los que se integran para impulsar y cuidar que se lleve a cabo alguna función. La eficiencia de esa ejecución exige que se responsabilice a personas físicas por cada parte de la acción y que quede al jefe del mismo comité o a éste pleno, la revisión, coordinación e impulsión de la actividad individual.



- De Comité de Vigilancia. Cuerpo de técnicos especialistas que emite dictámenes sobre los asuntos que le son consultados por jefes, autoridades o consejos directivos o ejecutivos. Estos consejos consultivos no tienen por lo regular responsabilidad en las decisiones que tomen los directivos o ejecutivos.
- De Comité Deliberativo. Tienen como finalidad limitar la autoridad de algún funcionario al exigirse que en determinado tipo de actividades se requiere la mayoría de los votos de los integrantes del comité para que un asunto se considere resuelto.
- Relación entre los diversos tipos de comité o consejos. Las funciones de estos consejos pueden ser independientes o coordinadas. Por lo general los comités directivos son los supremos en este tipo de Organización y a ellos están subordinados los ejecutivos y los de vigilancia.

Los comités consultivos dependen indistintamente de los directivos o de los ejecutivos.

### VENTAJAS

La estructura de comités tiene la ventaja de permitir la participación de varias personas en la realización de la política del negocio y de las decisiones de funcionamiento.

La ventaja será aún mayor si el comité está compuesto de personas que más tarde tendrán la responsabilidad directa de la realización del trabajo.

Ciertamente las decisiones tomadas por un comité evitan al elemento personal que está siempre unido a la decisión tomada por una sola persona.

### DESVENTAJAS

La objeción principal de una Organización por Comité es que varias personas tardan más tiempo en tomar una decisión que una sola. También, a no ser que el presidente tenga un orden preestablecido, es probable que se

pierda el tiempo en discusiones inútiles. En consecuencia las decisiones importantes pueden ser retenidas en el seno del comité hasta que se haya pasado el momento de actuar.

Sin embargo, en un análisis final se puede obtener la conclusión de que una Organización consiste en unos empleados que realicen el trabajo, que son supervisados por jefes y que éstos son responsables del éxito o fracaso de sus unidades respectivas.

### 3.4 LA ORGANIZACIÓN COMO PARTE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

La organización se ha considerado como el elemento más técnico y a la vez el más utilizado por los administradores; se trata en ella de determinar mediante la aplicación de principios, reglas e instrumentos la estructura sobre la que toda administración se mueve y actúa. Se halla dentro de la fase de la Administración que Urwick identificó como la mecánica administrativa, en su etapa final y quizás a la que mejor conviene este nombre. Todos los mecanismos de la Administración se mueven alrededor de la estructura de la organización de una empresa.

Terry define a la organización diciendo: *“Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.”*

Agustín Reyes Ponce, la define así: *“Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una Organización social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.”*<sup>3</sup>

---

3. Guillermo Gómez Ceja. Planeación y Organización de Empresas. 5ª impresión. Ed. Edicol, S.A., México, 1983, págs. 220 y 221.

### 3.5 PROCESO ADMINISTRATIVO DE AGUSTÍN REYES PONCE

Se divide en dos fases: la fase Mecánica y la fase Dinámica.

La fase mecánica a su vez se subdivide en los siguientes elementos:

a) Previsión. Consiste en la determinación técnicamente realizada de lo que se desea lograr, por medio de una organización social, la investigación y valoración de cuales serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles. Comprende las siguientes etapas:

- a.1. Objetivos. A esta etapa corresponde fijar los fines.
- a.2. Investigaciones. Se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.
- a.3. Cursos alternativos de acción. Trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos para ver cuantas posibilidades de acción distintas existen.

b ) Planeación. Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlos y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización. Comprende tres etapas :

- b.1. Políticas. Principios para orientar la acción.
  - b.2. Procedimientos. Secuencia de operaciones o métodos.
  - b.3. Programas. Fijación de tiempos requeridos. Comprende también presupuestos, que son programas en que se precisan unidades y costos, etc. Y diversos tipos de pronósticos.
- c) Organización. Se refiere a la estructuración técnica de la relación o relaciones, que de darse en las jerarquías, funciones y obligaciones indivi \_

duales necesarias en un organismo social, para su mayor eficiencia. Sus etapas son:

- c.1. Jerarquías. Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.
- c.2. Funciones. La determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
- c.3. Obligaciones. Las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñadas por una persona.

La fase dinámica se subdivide en los siguientes elementos:

d) Integración. Consiste en los procedimientos para dotar al organismo de todos aquellos medios que la mecánica administrativa, señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo. Sus etapas son :

- d.1. Selección. Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
- d.2. Introducción. La mejor manera de lograr que los nuevos elementos se articulen mejor y más rápidamente al organismo social.
- d.3 Desarrollo. Todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar.

e) Dirección. Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social con el fin de que todo el conjunto de ellas realice de modo más eficaz los planes señalados. Sus etapas son:

- e.1 Mando o Autoridad. Es el principio del que deriva toda la administración y por lo mismo, su elemento principal que es la dirección, estudia como delegarla o ejercerla.

- e.2. **Comunicación** . Es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse y de éste hacia cada órgano y célula, las órdenes necesarias, debidamente coordinadas.
- e.3 **Supervisión**. La función última de la administración, es el corroborar si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado e indicado.
- f) **Control**. Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes. Sus etapas son:
- f.1. **Establecimiento de normas**. Porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.
- f.2 **Operación de controles**. Esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de éstos.
- f.3. **Interpretación de resultados**. Esta es una función administrativa que vuelve a constituir un medio de planeación.

A través de la historia, los estudiosos de la administración han establecido diversos Procesos Administrativos, los cuales se muestran en la fig. 4.

### 3.6 LA ORGANIZACIÓN COMO UNA ESTRUCTURA

Una estructura es la forma en que están ordenadas las unidades administrativas de un organismo y la relación que guardan entre sí.

Un organismo es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

La organización se refiere a :

Estructurar como se deben hacer las funciones, jerarquías y actividades.

Por idéntica razón siempre se refiere a funciones, niveles o actividades que “están por estructurarse”, más o menos remotamente ve el futuro mediato o inmediato.

Una estructura de organización; establece los medios o conductos a través de los cuales se ejerza autoridad sobre cada una de las unidades de organización. Estos medios son canales definidos de supervisión y pueden considerarse como las líneas formales de autoridad, por las cuales se mueven las instrucciones o las órdenes, se transmiten las comunicaciones formales y los informes sobre operaciones, y éstos llegan a todos los niveles de la organización.

Cuando una empresa crece, su estructura crece vertical y horizontalmente. Esto es de suma importancia para el dirigente porque tal crecimiento influye en el número de unidades de organización que se tienen coordinadas, afecta la comunicación entre ellas, da origen a relaciones muy complicadas e influye en los costos.

El crecimiento vertical de la estructura de una organización es consecuencia de la delegación de autoridad hacia los niveles inferiores. Son características del crecimiento vertical de organización, las relaciones de superior a subalterno, es decir que aquel, delega autoridad a éste, quien a su vez delega autoridad en otro; y así sucesivamente, hasta formar una línea que va desde la cima hasta el fondo de la estructura orgánica.

La estructura de la organización es un mecanismo proyectado para ayudar a lograr las metas de la Empresa, por pequeña que sea una organización ésta debe empezar por definir sus objetivos ya que los recursos de cualquier organización son limitados y deben utilizarse eficazmente, si es que se requiere que la empresa sobreviva y prospere. Esto requiere una formulación de objetivos y una asignación de responsabilidades, es esencial incluso si la organización se compone de un solo hombre porque él debe distribuir su tiempo tan eficazmente como le sea posible.

AUTOR	AÑO	ELEMENTOS				
HENRY FAYOL	1886	PREVISIÓN	ORGANIZACIÓN		COMANDO COORDINACION	CONTROL
LYNDALL URWICK	1943	PREVISIÓN PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN		COMANDO COORDINACIÓN	CONTROL
WILLIAM NEWMAN	1951	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	OBTENCION DE RECURSOS	DIRECCIÓN	CONTROL
R.C.DAVIS	1951	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN			CONTROL
KOONTZ Y O'DONNELL	1955	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	INTEGRACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
JOHN F. MEE	1956	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN		MOTIVACIÓN	CONTROL
GEORGE F. TERRY	1956	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN		EJECUCIÓN	CONTROL
LOUIS A. ALLEN	1958	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN		MOTIVACIÓN COORDINACIÓN	CONTROL
DALTON McFARLAND	1958	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN			CONTROL
AGUSTÍN REYES P.	1960	PREVISIÓN PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	INTEGRACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
ISAAC GUZMAN V.	1961	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	INTEGRACIÓN	DIRECCIÓN EJECUCIÓN	CONTROL
J. ANTONIO FDEZ. A.	1967	PLANEACIÓN	IMPLEMENTACIÓN			CONTROL

Fuente: José Antonio Fernández Arena, La Auditoría Administrativa, Edit. Diana, 9a. Impresión, 1982, 150 pp.

Fig. 4

## CAPÍTULO IV



## 4 INTRODUCCIÓN

### 4.1 EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

4.1.1 ÁREA DE CONTACTO ENTRE LA ORGANIZACIÓN Y EL AMBIENTE.

4.1.2 ÁREA DE CONTACTO ENTRE GRUPOS

4.1.3 PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN EN ESTÁ ÁREA DE CONTACTO

### 4.2 CONCEPTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

4.2.1 PROBLEMAS QUE AFRONTA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

4.2.2 ETAPAS DEL TRABAJO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

### 4.3 EL PROCESO DE CAMBIO

4.3.1 LA INFORMACIÓN Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

4.3.2 LAS UTILIZACIONES DE LA INFORMACIÓN EN EL PROCESO DE CAMBIO

4.3.3 COMO LA INFORMACIÓN CAMBIA EL COMPORTAMIENTO

4.3.4 COMO UTILIZAR LA INFORMACIÓN EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

4.4 EL “QUÉ”, “PORQUE” Y “COMO” DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

4.5 ESTRATEGIAS, TÁCTICAS Y ACTIVIDADES EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

4.6 SITUACIONES DE FRACASO Y ÉXITO EN ESFUERZOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

4.7 NOVEDADES EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

## 4 INTRODUCCIÓN

El número de fuerzas que reclaman cambios en las prioridades y actividades de las organizaciones es significativamente mayor, esto se debe a los cambios requeridos por los nuevos adelantos tecnológicos y la complejidad creciente de las tareas. Además en los últimos años los problemas de las prioridades sociales y los requerimientos económicos han sido cambiantes y han obligado a los gerentes ejecutivos hacer selecciones importantes sobre la misión y las prioridades sociales de las organizaciones.

Los gerentes y estudiantes se encuentran hoy asediados por ideas y técnicas destinadas a mejorar la efectividad de sus organizaciones, por ejemplo, en el área de la motivación, algunas autoridades señalan que el dinero es todavía un poderoso incentivo, pero otras indican que el dinero realmente no es un motivador. Con respecto a la estructura de la organización, algunos autores y consultores les aconsejan delegar equitativamente la autoridad y responsabilidad y mantener clara la cadena de mando, mientras que otras autoridades sugieren que las estructuras organizacionales deben tener una "*forma libre*" o características "*orgánicas*".

Esta es sólo una muestra de las cuestiones sobre las cuales se ofrecen consejos aparentemente contradictorios a los actuales y futuros gerentes, acerca de la manera de cómo deben diseñar y desarrollar sus organizaciones.

### 4.1 EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Cierta pequeña empresa de investigación elige una estructura de organización demasiado complicada y formalizada para su temprana edad y tamaño limitado. Lucha contra la rigidez y la burocracia durante varios años, y finalmente es adquirida por una compañía más grande.

Los ejecutivos clave de una cadena de tiendas de menudeo se aferran a cierta estructura de organización hasta mucho después de que ésta ha

servido su objetivo, porque su poder se deriva de esta estructura. La empresa finalmente se declara en quiebra.

Los problemas de estas compañías como los de muchas otras, están arraigados más bien en decisiones pasadas que en acontecimientos actuales, o en la dinámica externa del mercado. Efectivamente, las fuerzas históricas si moldean el crecimiento futuro de las organizaciones. Sin embargo, la gerencia, en su prisa por crecer, frecuentemente pasa por alto tales preguntas críticas de desarrollo como: ¿Dónde ha estado nuestra organización? ¿Dónde está ahora?. Por el contrario, su mirada está fijada hacia el exterior, hacia el medio ambiente y hacia el futuro.

Las empresas no perciben que muchos indicios de su éxito futuro se encuentran dentro de sus propias organizaciones y en las distintas etapas de evolución de las mismas. Además la incapacidad de la gerencia de entender sus problemas de Desarrollo Organizacional puede resultar en que la compañía llegue a congelarse en su presente etapa de evolución, o finalmente, en el fracaso, a pesar de las oportunidades del mercado.

Fuerzas clave en el desarrollo.

Durante los últimos años se ha estado reuniendo un pequeño cúmulo de conocimientos basados en la investigación, sobre las fases del Desarrollo Organizacional. Parte de estos conocimientos son cuantitativos, por ejemplo, el análisis de series de tiempo que revela patrones de rendimiento económico a través del tiempo. La mayoría de los estudios, sin embargo, están orientados hacia la investigación de casos y usan los expedientes de la compañía y entrevistas, para reconstruir un cuadro positivo de desarrollo corporativo. Pero ambos tipos de investigación tienden a ser eminentemente empíricos y no intentan expresar observaciones más generalizadas acerca del proceso total de desarrollo.

La actuación de la Dirección general: clave para el Desarrollo Organizacional.

Al contrario de lo que comúnmente se piensa, los negocios conducen a los demás sectores de la sociedad a reconocer " *el lado humano de la empresa*". La mayoría de las técnicas innovadoras que vinculan al

comportamiento interpersonal con la eficacia de la organización no se han originado en las escuelas, hospitales, instituciones religiosas o agencias gubernamentales, que es donde se usan con mayor frecuencia, sino en las modernas organizaciones de negocios.

Hoy en día es posible encontrar, en cualquier parte del mundo, ejecutivos que han oído hablar de la teoría "Y" y que están verdaderamente interesados en ir más allá de la retórica piadosa para aplicarla.

Cada vez existen más pruebas, sin embargo, de que la preocupación de un Director General por la calidad de sus relaciones con sus subordinados podría no aceptar perceptiblemente su propia conducta.

Fenómenos de Liderazgo.

La mayoría de los Directores Generales tiene tres características en común: se expresan con claridad, son competitivos y son persuasivos. Compiten vigorosamente por el "*tiempo en el aire*", sobresalen en el arte del como superar a otros y estimulan el tipo de competencias en el que se gana o se pierde.

Los Directores Generales difieren de todos los demás ejecutivos en que son más competitivos e inconscientemente fomentan el conformismo entre sus subordinados y desaniman a los que están a tomar riesgos.

Desarrollo de la Organización.

Cada vez con mayor frecuencia los problemas de estilo de liderazgo están siendo analizados en términos de todo el sistema administrativo. Con el fin de satisfacer sus necesidades de cambio, las compañías diseñan estrategias que promoverán la reorganización administrativa.

La estrategia de tratar de resolver el problema del estilo de liderazgo por medio de programas diseñados, conducirá al cambio de la organización sólo cuando dichas estrategias motiven a los miembros a modificar su comportamiento.

Debido a la forma en que la mayoría de las compañías están organizadas, el Director General es el punto focal del poder y la responsabilidad para la administración y la renovación de las organizaciones. Por consiguiente el Director General es la clave para el éxito de los programas de desarrollo de la organización, pero nada de esto es nuevo.

Sin embargo lo que hace que el Director General sea la clave del éxito del desarrollo de la organización es: su comportamiento.

La forma en que el Director General se comporta es decisiva para que sobrevivan las actividades de renovación y cambio de la organización. Es su comportamiento el que en última instancia confirma o no la idea de que el desarrollo de la organización es necesario, verosímil y que está inexorablemente vinculado a su estilo de liderazgo.

#### 4.1.1 ÁREA DE CONTACTO ENTRE LAS ORGANIZACIONES Y EL AMBIENTE.

No resulta extraño que las organizaciones deben efectuar transacciones con el ambiente, simplemente para sobrevivir y lo que es más importante, para crecer.

Algunos analistas del problema organizacional han mencionado continuamente las transacciones con el ambiente, como uno de los aspectos cruciales, sino el más crucial. Ellos han tratado primordialmente con el contenido de estas relaciones: la clase real y la cantidad de bienes, servicios y fondos que hacen parte de estas transacciones. Pero el tema no ha sido estudiado con amplitud por los especialistas en la aplicación de las ciencias del comportamiento, y no se ha dado atención a los aspectos humanos que afectan la naturaleza de tales transacciones, por ejemplo: ¿Cuál es la naturaleza de la información intercambiada a través de los límites organizacionales? ¿Cuáles son los principales determinantes de su naturaleza? ¿Cuáles son sus consecuencias?. Estas preguntas se han hecho muchas veces con respecto a sus relaciones entre individuos y entre grupos dentro de la organización, pero las relaciones en ámbitos más amplios simplemente no han sido objeto de escrutinio semejante. No es sorprendente entonces que los esfuerzos sistemáticos para diagnosticar y

mejorar la naturaleza de las relaciones entre las organizaciones y el ambiente se encuentren también rezagados en la relación con el esfuerzo aplicado al mejoramiento de las relaciones internas.

Quizás el interés se ha localizado en las transacciones internas porque las dos partes intervienen en una relación imperfecta, al estar dentro de la institución, tienden a encauzar sus dificultades en dirección de una fuente única: el superior común en lo alto de la escala jerárquica. Esto dirige la atención hacia los costos de las relaciones insatisfactorias en el trabajo y origina las acciones correctivas. Hay menos probabilidad que esto ocurra en relación con las transacciones limítrofes. Además no es tan fácil recoger información sobre el estado de las relaciones en espacios más amplios pues los participantes externos puede ser que no se sientan obligados a cooperar. Esta relativa negligencia puede también explicarse por la tradicional división del trabajo entre las disciplinas académicas. Se supone automáticamente que los economistas son los expertos en transacciones limítrofes, mientras que los psicólogos y los sociólogos se espera que confinen sus esfuerzos a las relaciones internas. Aún en las escuelas de administración de negocios, es tradicional que los especialistas funcionales, tales como los de Mercadotecnia y Finanzas tengan interés exclusivo por las características de las relaciones del vendedor y el comprador, y del tesorero y el banquero. Sólo hasta hace poco estos especialistas se han dirigido hacia las disciplinas del comportamiento humano en busca de ayuda para el estudio de estas materias.

Con el fin de considerar unas fuentes importantes de conflicto entre grupos, se estudiaron las relaciones de cada grupo con su porción particular del ambiente.

A su turno, nos hizo interesar esto, no sólo por comprender dichas transacciones desde el punto de vista del comportamiento, sino también de la manera de ayudar a las organizaciones y sus directivos a diagnosticar y mejorar la calidad de dichas relaciones.

Se inició una investigación con la sencilla noción de que las características de una unidad organizacional, de alguna manera deberían igualarse con las del segmento ambiental, para que prevalezcan relaciones transaccionales favorables.

Particularmente hubo interés en los flujos de información a través de estos límites; se creyó que si el sector ambiental involucrado, aparecía en un estado uniforme e invariable, la cantidad y la complejidad de la información requerida sería menor que si ocurriese lo contrario es decir, si existiera un alto grado de incertidumbre y cambio en la parte relativa del ambiente. Como el ambiente varía a lo largo de un persistente de certidumbre e incertidumbre, esperamos encontrar diferencias semejantes en la unidad organizacional interesada, si las transacciones fuesen sabias. Identificamos así cuatro caracteres de los grupos, que pueden variar, de acuerdo con la certidumbre e incertidumbre de sus partes en el ambiente. Estos fueron:

1. El grado de confianza en las reglas formales y los canales formales de comunicación dentro de la organización.
2. El concepto de tiempo de los gerentes y los profesionales del grupo.
3. Sus orientaciones hacia las metas, sean ellas difusas o concentradas.
4. Sus estilos interpersonales, orientadas hacia la relación o hacia la tarea.

Mediante mediciones de estas cuatro características se hizo un estudio de compañías con un excelente y un mediocre desempeño en tres diferentes industrias y se llegó también a la conclusión concreta de que había un mayor ajuste entre los atributos de cada unidad y las demandas de su parte relativa en el ambiente, en las organizaciones de excelente desempeño, que en las de mediocre desempeño.

Una manera de visualizar el significado de estos hallazgos es pensar de nuevo en términos de flujo de información. Para relacionarse efectivamente con su ambiente, cualquier organización debe tener una información razonablemente oportuna y exacta acerca del ambiente y especialmente acerca de los cambios ambientales. El trabajo puede especificarse en una serie predeterminada de reglas operativas, los mensajes necesarios se pueden manejar a través de los canales tradicionales de superior subalterno, los cuales pueden ser pocos y estrechos pero probablemente sujetos a error y relativamente baratos. Los plazos cortos son usualmente adecuados para -

tener en cuenta las reacciones del ambiente en las acciones de las empresas. Esto hace que sea razonable usar un enfoque directo, orientado hacia la tarea en el estilo gerencial.

Por otra parte, la vida de una unidad organizacional debe hacerse más compleja para enfrentarse adecuadamente a cambios rápidos e inciertos en un sector del ambiente. Para tener más puntos de contacto con el medio, se emplea una organización de base amplia; no se pueden establecer reglas formales que resulten adecuadas durante un periodo apreciable, por lo tanto, es mejor no confiar excesivamente en ellas; se recomienda un modelo de comunicaciones hacia todos los lados, el cual permite que las señales del medio ambiente se muevan e interpreten en todos los puntos de la organización, en vez de los simples canales de superior a subalterno.

#### Estabilidad contra Cambio en el Ambiente

La obtención y proceso de la información relativa del ambiente, aún cuando sea especialmente crítica, no es el único requisito para adelantar transacciones de buena calidad en el área de contacto entre las organizaciones y el ambiente. Además el intercambio de información, la gente localizada en estas áreas de contacto, debe negociar con frecuencia los términos de intercambio de bienes tangibles y de servicios menos tangibles de muchas clases de relaciones de negociación y resolución de problemas pueden también ser analizadas en términos de los hallazgos de la investigación. Fouraker ha utilizado sus investigaciones experimentales para desarrollar la idea de que las unidades organizacionales, con rasgos internos diferentes, son más o menos eficientes según que su ambiente se caracterice por una dura competencia alrededor de los recursos escasos o por circunstancias más benéficas. En un ambiente relativamente estable, es probable que el tiempo haya traído más competidores a la lucha y que, por lo tanto los recursos sean escasos. En estas circunstancias, Fouraker argumenta que las organizaciones que lleven a cabo mejores transacciones operarán con controles internos más estrechos, más reglas y canales de comunicación más simples. En resumen, tendrán posiciones más cerradas y listas para una lucha competitiva.

En el otro extremo existe una unidad organizacional que actúa en un ambiente que cambia rápidamente. Los recursos son variados y abundantes,



pero la organización debe ser capaz de resolver los problemas de una manera creativa y flexible para descubrir las oportunidades potenciales de efectuar transacciones más favorables. Nuevamente aquí prosperará aquella unidad que descansa, no en las reglas, sino en una red más compleja y amplia de comunicaciones que sirva como estímulo a las nuevas ideas.

En nuestra investigación, estudiamos esta área de contacto solamente en las importantes funciones de ventas, investigación y producción pero la figura siguiente muestra cuantas áreas de contacto adicionales de este tipo son pertinentes a la mayoría de las organizaciones de negocios. Se podrían preparar listas semejantes para otros tipos de organizaciones.

UNIDAD ORGANIZACIONAL PERTINENTE	SECTOR AMBIENTAL
Ventas	Clientes y Competidores
Investigación	Ciencia y Tecnología
Producción e Ingeniería	Tecnología y proveedores de equipo
Compras	Proveedores
Finanzas	Instituciones Financieras
Personal	Mercados de trabajo y de profesionales
Relaciones Públicas	Prensa y cuerpos legislativos
Legal	Agencias gubernamentales

Una de las maneras de adoptar una estrategia total para una organización, es desarrollar en ella la capacidad para llevar adelante adecuadas transacciones en cada una de estas áreas de contacto importantes, con algunas ventajas especiales con una o dos de ellas donde sea posible una transacción favorable. Estas son las áreas de la competencia característica, para usar el término de Selznik. Una organización en la cual una de sus unidades limitrofes esté bien emparejada con su correspondiente sector ambiental, se encuentra en una posición deseable para detectar oportunidades de nuevas plazas de transacciones favorables con el ambiente, y para anticiparse al desarrollo de nuevos riesgos en el mismo. Este proceso de emparejamiento es una manera muy flexible de mantener la clase de búsqueda permanente, recomendada por un estudio aprobatorio reciente, dirigido por Aguilar, sobre como las empresas de negocios examinan su negocio pertinente.

Sin embargo a medida que el ambiente pertinente cambia, la organización necesita no sólo unidades adecuadamente equiparadas, sino también requieren el establecimiento de otras nuevas, para hacer frente a nuevos hechos que resultan del ambiente y para ayudar al reagrupamiento de las antiguas unidades.

#### 4.1.2 ÁREA DE CONTACTO ENTRE GRUPOS

Como hemos indicado anteriormente, si las organizaciones han de tratar efectivamente con su ambiente, deben diferenciarse en grupos de colaboradores individuales, cada uno de los cuales manejará las transacciones con una parte del ambiente total de la organización. El segundo grupo de problemas del Desarrollo Organizacional, mantener y mejorar las relaciones en las áreas de contacto entre estos grupos, surge como resultado de esta diferenciación entre unidades organizacionales. El objetivo de los esfuerzos de Desarrollo Organizacional en esta área de contacto, es el de lograr una integración entre grupos de colaboradores especializados, con el fin de que puedan hacer un esfuerzo coordinado hacia el logro de los objetivos totales de la organización, al mismo tiempo que trabajan efectivamente en el manejo de los asuntos particulares de su especialidad en el ambiente.

#### 4.1.3 PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN EN EL ÁREA DE CONTACTO

Los gerentes que buscan ayuda para mejorar el funcionamiento de su organización en esa área de contacto, se quejan de diversos síntomas, pero generalmente tienen dificultad en la identificación de la raíz del problema. Por ejemplo: les preocupa que el hecho de la expectativa de los participantes de cada lado de un área de contacto, se convierte en un juego entre ellos para ver quién pierde y quién gana. Ellos ven a cada grupo defendiendo vigorosamente su posición en la creencia de que hacer lo contrario, sería en alguna forma una derrota. Análogamente los gerentes pueden expresar su visión del problema en esta forma. Las decisiones importantes no se toman, pues cada grupo cree que el otro está tratando el problema y como resultado ninguno de los dos lo resuelve.

Los gerentes que tienen esta preocupación, a menudo atribuyen la dificultad a una "*ruptura de comunicaciones*".

Los grupos que necesitan trabajar juntos, simplemente no se comunican. Necesitamos ayuda para lograr que aquéllos se comuniquen.

Cuando los problemas presentados por los gerentes son concretos, es para sentirse afortunado. Por lo menos han mencionado que existe un problema en un área de contacto entre dos o más grupos de unidades. Es una gran ayuda, aunque posteriormente nos demos cuenta de que su descripción de los síntomas del comportamiento y su causa es errada e inexacta.

Puesto que los especialistas en el Desarrollo Organizacional están interesados en este grupo de objetivos, no es sorprendente que ellos se concentren en las intervenciones educativas que hacen énfasis en el proceso de grupos cara a cara y en las habilidades interpersonales. Reconocemos que esto es importante; pero de nuevo, estimamos que se puede ir más lejos. Desde nuestro punto de vista, tales enfoques educacionales son solamente parte de los instrumentos existentes para lograr el Desarrollo Organizacional.

## 4.2 CONCEPTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Para comprender nuestro enfoque, es necesario primero establecer una definición de organización. Esto significa que debemos comenzar con las necesidades de los hombres y porque buscan construir organizaciones.

En cualquier organización se tiene pues, la tarea esencial de estructurar y clasificar objetivos centrales que guían las transacciones de la organización con su ambiente.

Con base en estas ideas, podemos ahora presentar una definición de organización:

“Una organización es la coordinación de actividades diferentes de colaboradores individuales para llevar a cabo las transacciones planeadas, con el ambiente”.

La expresión “*actividades diferentes*” involucra el concepto tradicional de la división del trabajo.

Si varios colaboradores individuales van a trabajar en alguna organización, de una u otra manera tendrán que dividirse el trabajo; por lo tanto, es descriptivamente exacto incluirla en esta definición.

El término “*coordinación*” es el otro elemento de la educación de la división del trabajo. Sin coordinación, la división del trabajo es incierta, es decir se tiene una antítesis de organización. Las organizaciones deben tener coordinación para cumplir los fines señalados y sus objetivos centrales. Esta definición nos recuerda que las personas aportan sus actividades a las organizaciones, pero no solamente ellas.

Los diversos colaboradores de la organización pueden tener diferente grado de interés personal, acerca de sí la organización como un todo tiene éxito en sus transacciones con el ambiente, hasta el punto de generar un superávit de recursos y de este modo crecer. Esta definición puede expresarse simbólicamente de la manera que sigue:

Colaboradores Individuales	Organización (División del trabajo y Coordinación).	Medio Ambiente
-------------------------------	---	-------------------

Las flechas indican el impulso o propósito que proviene de los colaboradores individuales, y que es cumplido completamente sólo cuando se realizan transacciones favorables con el ambiente.

Ahora podemos utilizar esta definición, con el objeto de aclarar nuestro concepto de Desarrollo Organizacional. Cuando hablamos acerca de Desarrollo Organizacional, queremos decir que deseamos encontrar formas para cambiar la organización, de su estado actual, hacia uno más desarrollado.

Podríamos decir que constituye una respuesta a la necesidad de cambio de nuestro mundo tecnológico tan complejo y al mismo tiempo, una estrategia educacional, que intenta modificar las estructuras de creencias, actitudes y valores de los individuos que conforman las organizaciones, ya que dichos grupos están irremediamente sujetos a un cambio radical y veloz en todos sus ámbitos (mercados, tecnología, etc.).

El Desarrollo Organizacional, es una respuesta al cambio, una compleja estrategia administrativa cuya finalidad es cambiar las creencias, aptitudes y valores, además la estructura de las organizaciones en tal forma que éstas puedan adaptarse a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

Así el Desarrollo Organizacional constituye entonces al resultado mismo de la evolución de una serie de métodos y técnicas de las ciencias sociales, para facilitar la adecuación de las personas al medio institucional, pero no es una forma unilateral de despersonalización o de asimilación de la organización, sino de modificación conjunta de la misma, adaptándose también a los deseos u objetivos de los individuos que la han conformado.

Ahora bien, la investigación más significativa que ha de hacerse en el Desarrollo Organizacional, debe estar dirigida hacia lo que es su esencia: el desarrollo de una organización, en el curso del tiempo.

#### 4.2.1 PROBLEMAS QUE AFRONTA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los problemas esenciales que se le presentan a cualquier organización, se pueden clasificar de la siguiente forma:

- Integración
- Influencia social
- Colaboración
- Adaptación
- Identificación
- Revitalización

En referencia al primero, el problema es cómo integrar las necesidades individuales con las metas organizacionales.

Necesidades Individuales	Familia	Necesidades Organizacionales	Cumplir con los plazos
--------------------------	---------	------------------------------	------------------------

En el inciso referente a la influencia social esencialmente es un problema de poder y de cómo se distribuye éste.

En cuanto a la colaboración es cómo manejar y resolver conflictos, que se presenten.

En la adaptación, es más que nada el cambio que sufren las organizaciones y la manera en que éstas se adaptan a él.

Esto se refiere a la crisis de adaptación e identificación que sufren las organizaciones.

La revitalización es el problema de crecimiento y la decadencia de las organizaciones.

#### 4.2.2 ETAPAS DEL TRABAJO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

##### Diagnóstico

Esta etapa de diagnóstico, generalmente está amenazada por la creencia de cierta discrepancia entre lo esperado y lo deseado (metas), y los resultados reales. Generalmente consideramos esto como una manera de detectar las dificultades cuando los resultados no son satisfactorios. Sin embargo, cuando mucho, es el modo de localizar oportunidades no anticipadas cuando los resultados son satisfactorios. En cualquier caso, el diagnóstico es simplemente un punto de partida, la discrepancia no se explica, ni se justifica por sí misma. Una dificultad se debe convertir en un problema definido, susceptible de ser comprendido, por un proceso de coleccionar y analizar los datos de los factores causales.

Los datos pertinentes pueden ser recogidos en cualquiera de las variables que hemos anotado a nuestro modelo, incluyendo, desde luego los cambios del ambiente.

La recolección de datos no consiste solamente en juntar comprobaciones cuantitativas mediante cuestionarios u otros medios, sino también hablar con las personas interesadas. La variación está ligada a múltiples causas. Algunas de ellas tienen tan débil impacto que pueden ser ignoradas sin peligro alguno y otras tendrán un impacto que no puede ser ignorado si el diagnóstico ha de ser útil.

La fase de diagnóstico es sólo una de las varias etapas que se consideran en el trabajo del Desarrollo Organizacional. Las otras son: El planteamiento de la acción, la ejecución y la evaluación.

Ahora queremos examinarlos uno a uno en el orden que generalmente aparecen. Al hacerlo debemos reconocer dos hechos:

1. Aunque las tratamos como etapas separadas, en la práctica ellas están superpuestas e interconectadas.
2. Los conceptos que hemos descrito antes, también son útiles en el planeamiento y la realización de estas etapas.

Algunas preguntas deben ser formuladas en la fase de "*Planeamiento de la acción*", que es la segunda etapa del trabajo del Desarrollo Organizacional. ¿Qué personas se encuentran motivadas para adelantar un intento de cambio? ¿Cuáles son sus puntos de influencia, y de poder en el sistema? ¿Cuáles variables pueden ellos afectar más rápidamente?. Las respuestas a estas preguntas pueden guiar hacia una búsqueda de varios planes alternativos de acción que muestren la posibilidad de alterar el desempeño del sistema en la dirección deseada. Las acciones de intervención pueden ser de varios tipos:

- a) De una naturaleza educacional; estos es, están diseñadas para cambiar las expectativas de los colaboradores.
- b) De una naturaleza estructural, es decir una modificación en la división del trabajo, en la red de comunicaciones planeadas, en el contrato de contribución y alicientes, etc.
- c) Un cambio en la principal estrategia transaccional de la organizacional.

Tanto un cambio estratégico como un cambio estructural, a menudo requieren un esfuerzo educativo antes que el cambio planeado pueda verse reflejado finalmente en el comportamiento. Cuando se dispone de varios planes de acción, se puede comparar entre sí; y aquel que ofrezca las

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA



mejores posibilidades de éxito podrá entonces ser seleccionado para su ejecución.

La tercera fase, "*La ejecución de la acción*" traslada el plan seleccionado al comportamiento real. La ejecución generalmente necesita seguir una secuencia en el tiempo. Se pueden hacer revisiones frecuentes a medida que se desarrolla lo planeado; esto nos lleva a la fase final de la evaluación que es, al mismo tiempo el último paso en el proceso del Desarrollo Organizacional y la primera fase de un nuevo ciclo.

Consiste, lo señalamos de nuevo, en comparar las metas planeadas con los resultados reales y hace un diagnóstico de las discrepancias y sus causas. En este punto existe el peligro de que los objetivos de cambio pueden ser tomados como un fin en sí mismos en vez de servir como medios de orientar las discrepancias originales entre metas estratégicas y resultados. Cuando esto ocurre, significa que las personas involucradas en el programa de desarrollo han permitido que el circuito de retroinformación empiece a cerrarse y, en este momento, el Desarrollo Organizacional se detendrá. Este peligro es el que se trata de evitar con el enfoque subrayado aquí.

#### 4.3 EL PROCESO DEL CAMBIO

El proceso de cambio en un sistema institucional de gran complejidad tiene varios aspectos:

1. Diagnosticar la condición presente, incluyendo la necesidad de cambio
2. Establecer metas y definir el nuevo estado o condición después del cambio,
3. Definir el estado de transición entre el presente y el futuro;
4. Desarrollar estrategias y planes de acción para administrar esta transición;
5. Evaluar el esfuerzo de cambio;

## 6. Estabilizar la nueva condición y hacer un balance entre estabilidad y flexibilidad.

Hay dos condiciones esenciales para que cualquier esfuerzo de cambio sea manejado efectivamente: Primero el liderazgo organizacional debe ser conciente de la necesidad del cambio y de las consecuencias de sus actos. Segundo, el estado final deseado debe ser relativamente explícito, esto es el liderazgo organizacional debe tener una idea relativamente clara sobre la condición cambiada deseada: Los prerequisites para la planeación de las acciones y la estrategia del cambio son:

1. Un buen diagnóstico del conjunto de condiciones que causa una necesidad de cambio.
2. Una imagen detallada del estado final deseado.
3. Una imagen clara y exacta de la dinámica del presente.

Definición de la necesidad del cambio.

Las fuerzas que requieren cambios en grandes sistemas actualmente tienden a originarse fuera de la organización. Los cambios en legislación, demandas del mercado y prioridades sociales obligan con frecuencia a los Gerentes Organizacionales a rediseñar las estructuras de sus organizaciones, a redefinir sus prioridades y a reasignar los recursos.

¿Qué se necesita cambiar?

Diferenciación entre causas y síntomas.

A menudo el problema del cambio se describe en términos de "*Síntomas*". Una consecuencia importante del buen diagnóstico organizacional es el enunciado exacto del problema de cambio, algo que con frecuencia falta inicialmente. Por ejemplo, si el problema fuera definido como baja moral en el departamento o en toda la organización o como comunicación deficiente entre las oficinas regionales y la casa principal, quizá se deduciría que la estrategia de cambio necesaria debería tratar de mejorar la

moral a través de algunas actividades de mejoramiento en la satisfacción o a través de un programa de mejoramiento en las comunicaciones. Tales estrategias pueden funcionar si el enunciado de los sistemas describen la condición fundamental que necesita cambio.

Una estrategia "*con más probabilidad de éxito*", sin embargo seguirá un diagnóstico de aquellos enunciados en la descripción de los síntomas y preguntaría porque esto requeriría diagnósticos que puedan estar causando los problemas de moral o de comunicaciones.

Obviamente, el establecimiento de metas y la definición del problema están entrelazados. Ambos deberán ser explícitos; también la importancia de reconocer que, aunque la preocupación por el cambio con frecuencia surge debido a la existencia de alguna necesidad o de un conjunto de síntomas el problema es el establecimiento de metas por la gerencia lo que debería constituir los criterios determinantes para definir tanto la estrategia como la dirección del cambio.

Una imagen del futuro.

Con frecuencia los gerentes de las organizaciones pueden decidir, el estado del futuro desarrollando un guión o una fotografía panorámica del posible aspecto la organización en su nuevo estado.

Con esto se sugiere que la gerencia haga una descripción detallada de lo que la organización parecerá cuando la condición deseada se alcance. Esta descripción deberá especificar la estructura organizacional esperada, el sistema de recompensas, las políticas del personal, la distribución de responsabilidad y autoridad sobre las tareas, los estilos y papeles administrativos, los sistemas de revisión del desempeño y los resultados del mismo. El trabajo de definir explícitamente la forma en que aparecería la organización en el nuevo estado sirve como guía descriptiva para determinar la estrategia de cambio.

Para desarrollar una estrategia de cambio efectiva es esencial en primer lugar, diagnosticar adecuadamente la necesidad de cambio. Un segundo requisito es desarrollar claras y explícitas formas del estado deseado de

los asuntos después del cambio. Una tercera necesidad consiste en tener una imagen clara del estado actual de los asuntos en relación con las metas de cambio. La imagen o diagnóstico del estado actual de la organización necesita incluir una identificación de aquellos subsistemas que están implicados principalmente en el cambio, las actitudes de estos sistemas, de sus líderes hacia el cambio, su disposición para comprometerse en el cambio y una evaluación objetiva de su capacidad por hacerlo. Además, es útil examinar los tipos de problema de cambio que estarán implicados en el desarrollo de la estrategia.

### Estado de Transición

La mayoría de los cambios organizacionales ocurren dentro de un cierto período de tiempo.

Por esto la gerencia de organización debe diseñar una estrategia para hacer frente a la confusión de roles, toma de decisiones y autoridad que aparecerán durante el *“período de transición”*.

Los aspectos más importantes al diseñar tal estrategia incluyen:

1. Determinar el grado de elección acerca del cambio.
2. Determinar que necesita cambiarse.
3. Determinar donde efectuar la intervención.
4. Escoger las tecnologías de intervención.
  - a. ¿ Qué grado de elección existe acerca de si debe efectuarse el cambio?

Con frecuencia no se tiene en cuenta, esto es, si el liderazgo de la organización puede decidir si hacer el cambio o solamente como hacerlo.

Antes de decidir sobre una estrategia de intervención el gerente necesita definir la cantidad de control o influencia que tiene sobre las causas o

condiciones que en primer lugar ofrecen el estímulo para cambiar.

Algunas demandas o series de fuerzas que vienen del exterior de la organización representan un requisito de cambio. En tal caso el liderazgo de la organización no tiene otra elección sino enfrentarse a la demanda del cambio.

En otros casos, la necesidad de cambio es estimulada por fuerzas internas o por fuerzas externas a la organización, pero ninguna de ellas bajo el control general del gerente.

b. ¿Qué se debe cambiar?

Algunas consideraciones son las siguientes:

1. Si las tradiciones, las normas y las maneras de hacer las cosas están congeladas, la intervención tendrá que alterar sustancialmente las actitudes o las conductas de la gente para que traten de ensayar algo diferente. Alguna intervención descongeladora parece ser la indicada.
2. Si las prioridades o las metas de la organización son percibidas de una manera muy diferente o no son compartidas, el cambio efectivo se podrá lograr sólo si se adopta un procedimiento o proceso de establecimiento de objetivos.
3. Las estructuras probablemente necesitan modificación cuando el organigrama no refleja las tareas que deben ser realizadas.
4. Puede ser necesario establecer algunos sistemas y proyectos temporales con el objeto de instituir un cambio si las estructuras actuales son incapaces de hacerlo.
5. Se requiere nueva información o conocimiento técnico o habilidades para lograr las condiciones del cambio, si es así, se pueden requerir algunas actividades educativas.

### c. ¿Dónde Intervenir?

Después de haber diseñado una estrategia basada en el análisis de las fuerzas que demandan el cambio y que se necesita cambiar, el gerente se enfrenta a nuevas alternativas acerca de en dónde comenzar. Algunos subsistemas de toda organización que se pueden examinar como posibles puntos de partida son:

1. La alta gerencia o cima del sistema
2. Sistemas preparados o grupos de la organización que se sabe están preparados para el cambio.
3. Sistemas "*afectados*" o una clase especial de sistemas preparados en que las condiciones han creado inconformidad aguda en un sistema previamente no preparado.
4. Grupos o sistemas nuevos, o sistemas sin una historia y cuyas tareas requieren abandonar formas antiguas de operar.
5. Staffs o subsistemas cuya ayuda se requerirá en la instrumentación de las intervenciones posteriores.
6. Sistemas temporales de proyectos o sistemas cuya existencia y pertenencia están definidas en el problema y cuya tarea es lograr una meta específica.

### d. Elección de Tecnologías de Intervención

Algunas posibilidades, consisten en utilizar una actividad educativa como intervención, el rediseño de una estructura, la creación de un nuevo sistema gerencial de cambio, como en el caso del plan de acción afirmativa.

Otras consisten en pensar e identificar muy bien las más probables actividades iniciales y sus consecuencias. Alguna podría ser:

1. Una intervención cruzada.

2. Un proyecto piloto vinculado a un sistema más grande.
3. Experimentos, los cuales difieren de los proyectos piloto en que pueden ser o no repetidos para probar diferentes clases de intervenciones encaminadas a activar una situación.
4. Creación de estructuras temporales de administración.

Un aspecto general al hacer estas elecciones es la importancia de recordar que es muy difícil que una organización estable cambie por sí misma, es decir, que sus estructuras regulares sean utilizadas para manejar el cambio.

La elección de una tecnología para manejar el cambio no sea realizada prematuramente.

#### 4.3.1 LA INFORMACIÓN Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

La mayor parte de las actividades efectivas de Desarrollo Organizacional incluyen hasta cierto grado los elementos de recopilación, análisis y retroalimentación de información. Para que una organización pueda cambiar, ésta debe obtener de alguna manera una imagen válida de sí misma en el presente, desarrollar una imagen clara de sus problemas y construir planes realistas para guiarla hacia el mejoramiento. Esto requiere información en una u otra forma, por consiguiente, la información y su utilización deben ser de un interés básico para cualquier persona cuyo trabajo sea ayudar a la salud y a la mayor efectividad de las organizaciones.

Los individuos actúan y las organizaciones funcionan con base en la información que perciben. Las personas buscan constantemente la información que les ayude a tomar decisiones y a corregir errores, que les dé una dirección y les confirme sus creencias. De muchas maneras, las personas son procesadoras de información, obteniendo éstas y tomando decisiones sobre el comportamiento. Igualmente, las organizaciones son sistemas de procesamiento de información. Por lo tanto, la información es un factor clave en la comprensión del comportamiento de las organizaciones. Si la información es una influencia importante en los patrones del comportamiento de los individuos y de las organizaciones, su

utilización puede entonces constituir una herramienta poderosa para alterar estos patrones.

La información se define como cualquier forma de información que pueda recopilarse y ser pertinente para el funcionamiento de los individuos, los grupos y la organización. La información puede asumir muchas formas y puede estar relacionada con diferentes elementos, actividades o intereses de una organización.

La mayoría de las intervenciones de Desarrollo Organizacional implican la recopilación y utilización de información aunque al principio es posible que esto no sea muy obvio. Casi cualquier intervención debe incluir alguna forma de las siguientes actividades:

- a) Recopilación sistemática de información. Por medio de cuestionarios, entrevistas, observación, etc.
- b) Análisis de la información. El agente de cambio trabaja con la información, por su cuenta o en colaboración con miembros de la organización, para ampliarla, analizarla o interpretarla.
- c) Retroalimentación de la información. El agente de cambio devuelve la información a los miembros de la organización en una forma que les permite utilizarla. La retroalimentación de la información puede ser inmediata o posterior.

Estos tres pasos definen lo que llamamos métodos basados en la información. Específicamente, los métodos basados en la información son aquellas actividades realizadas por el agente de cambio que implican la recopilación el análisis y la retroalimentación de información en el contexto de un esfuerzo de Desarrollo Organizacional. Los agentes de cambio usan distintos métodos basados en la información con diferentes propósitos y debe prestarse atención tanto al contenido de la información recopilada como al proceso de recopilación, análisis y retroalimentación de la información.



Una perspectiva de la utilización de la información en el cambio organizacional se dará a continuación:

1. Una organización es un sistema abierto complejo interdependiente. La organización puede considerarse como un complejo conjunto de elementos interrelacionados llamados sistema, éste a su vez consiste en subsistemas sociales y técnicos. La teoría de sistemas también implica que las organizaciones, son capaces de adaptarse y mejorar con el tiempo; como mecanismos autocorrectivos tienen el potencial de utilizar la información para detectar y corregir problemas.
2. La utilización de la información para el cambio organizacional incluye varios pasos separados interdependientes. La utilización de la información en el Desarrollo Organizacional implica varias actividades separadas: (a) La elección del tipo de información que se recopilará; (b) La decisión de la forma como se recopilará la información; (c) La decisión de la manera en como se analizará o aplicará la información; (d) La determinación de la manera como se retroalimentará esta información a la organización. Cada uno de estos pasos es importante y afectará la percepción, la utilización y el impacto eventuales de la información en el funcionamiento de la organización. En cada paso, deben tomarse decisiones que impliquen interrogantes críticos del contenido y el proceso. Por lo tanto, la secuencia debe considerarse como un todo ya que uno no puede intervenir en una actividad sin considerar las demás.
3. Los métodos basados en la información, forman un solo componente de una intervención organizacional sistemática. Los métodos basados en la información son herramientas que el agente de cambio utiliza y que pueden aplicarse a una situación con propósitos de diagnóstico e intervención.
4. Es necesario que los métodos basados en la información sean aplicados dentro del contexto del sistema organizacional completo. Al igual que con cualquier técnica de intervención, el uso de los

métodos basados en la información no puede considerarse en forma aislada. La decisión de recopilar, analizar y retroalimentar información se hace dentro del contexto de un ambiente organizacional específico, con patrones existentes y distribuciones de poder existentes.

5. El proceso de utilización de los métodos basados en la información es crítico. En las organizaciones, un aspecto con frecuencia difícil de manejar es quien tendrá acceso a qué información. La información respecto de las actividades o percepciones individuales, del desempeño de grupo o de las relaciones es especialmente delicada. Los individuos tienden a preocuparse (a menudo justificadamente) por la manera como esta información puede utilizarse a su favor o en su contra. Por tal razón, el proceso de utilización de los métodos basados en la información o la manera como estos métodos se emplean, es un aspecto crítico.
6. La selección del método basado en la información es contingente con las características y los problemas de la organización peculiar del cliente. No existe una manera mejor de recopilar, analizar y retroalimentar información para todas las situaciones. Igual que otras herramientas de Desarrollo Organizacional, la intervención debe acoplarse al diagnóstico. En cada ambiente organizacional, es necesario que el consultor realice una selección detallada de qué información se recopilará, cómo se analizará, cómo se retroalimentará y a quién se le retroalimentará. En algunas situaciones, por ejemplo, los cuestionarios tipo estándar pueden proporcionar información útil, mientras que, en otros casos solamente puede obtenerse información a través de la observación directa del comportamiento. Cuando se selecciona apropiadamente el método basado en la información debe considerarse lo siguiente: (a) el propósito del proceso basado en la información; (b) las características específicas del sistema del cliente; y (c) la naturaleza de los problemas inmediatos o las necesidades percibidas en el cliente.

### 4.3.2 LAS UTILIZACIONES DE LA INFORMACIÓN EN EL PROCESO DE CAMBIO

Los diversos tipos de información disponibles para el agente de cambio pueden utilizarse de muchas maneras diferentes para facilitar el cambio organizacional. En distintas etapas del proceso de Desarrollo Organizacional se emplean diferentes tipos de información. Distintos modelos describen la secuencia de eventos que tienen lugar en un programa típico de Desarrollo Organizacional. Un modelo útil, desarrollado por Kolb y Forman, describe 7 pasos en una relación de consultoría de Desarrollo Organizacional:

1. La exploración
2. La entrada
3. El diagnóstico
4. La planeación
5. La acción
6. La evaluación y
7. La terminación

Obviamente, los eventos de la vida real no siempre caen en una secuencia limpia y ordenada. Como Schein señaló, las interacciones iniciales relacionadas con la entrada también proporcionan información de diagnóstico, así como oportunidades para iniciar las intervenciones. Sin embargo, un modelo nos permite visualizar los distintos tipos de actividades que tienen lugar con frecuencia.

El cuadro siguiente (fig. 5), indica algunos de los principales usos y tipos de información que corresponden a las diferentes etapas del Desarrollo Organizacional.

ETAPAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (de Kolb y Forman)	UTILIZACIÓN TÍPICA DE LA INFORMACIÓN
Exploración / Entrada	Orientación: información utilizada para obtener una percepción de las características básicas de la organización-cliente, y encontrar si existe una base para una relación.
Diagnóstico	Diagnóstico: información utilizada para desarrollar una imagen completa y profunda del sistema/cliente: de sus operaciones, las actitudes de sus empleados, sus puntos fuertes y sus principales problemas, y sus causas.
Planeación	Intervenciones de planeación: información utilizada para determinar que intervenciones son apropiadas, donde deben aplicarse y como deben implementarse.
Acción	Motivación al cambio: información utilizada para motivar a los individuos o grupos a descongelarse, o empezar a cambiar y a iniciar el proceso de cambio.
Evaluación / Terminación	Vigilancia y Evaluación de las intervenciones: información utilizada para seguir el progreso de las intervenciones conforme se llevan a cabo y evaluar los costos y beneficios de las intervenciones después que estas terminan.

Nadler, David a., La Retroalimentación y el Desarrollo Organizacional, 1ª, impresión. Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1983, pag. 18. Fig. 5

### 4.3.3 COMO LA INFORMACIÓN CAMBIA EL COMPORTAMIENTO

¿ Por qué la información es una útil herramienta de cambio? ¿ Cómo logra la utilización de la información cambios en el comportamiento de individuos, grupos y organizaciones? ¿Qué tipos de información y qué conjuntos de condiciones llevan a qué tipos de cambios en el comportamiento?

Estos interrogantes que deben ser considerados por cualquier persona que planea utilizar métodos basados en la información. Es difícil tomar buenas decisiones respecto de la manera como se utilizará una herramienta ( como la información), sin tener algún conocimiento de la manera como la herramienta funciona.

Esta investigación implica que la manera como la información se recopila y la manera como se retroalimenta pueden tener efectos predecibles en el comportamiento.

La información tiene influencia y, por lo tanto, cambia el comportamiento, en dos maneras específicas. Primera la información puede servir para dar energía al comportamiento, puede estimular sentimientos y desarrollar fuerzas que logren al cambio en el comportamiento. Por ejemplo: la recopilación y retroalimentación de información obtenida a través de cuestionarios acerca de las actitudes de los empleados puede despertar interés y crear energía para que la gerencia reaccione a las preocupaciones de los empleados, particularmente si los resultados del cuestionario son distintos de los que se esperaban.

Segunda, la información puede utilizarse para dirigir el comportamiento, una vez que se ha desarrollado la motivación para la acción. La información puede utilizarse para relatar a los individuos, grupos u organizaciones los tipos de comportamiento que llevarán a ciertos resultados. Regresando al ejemplo, las respuestas de los empleados en las diferentes partes del cuestionario pueden guiar la atención de la gerencia hacia problemas específicos, como la calidad de la supervisión o del diseño del trabajo.

La información no puede lograr un cambio, si no se cuenta con la motivación para el cambio.

La manera como la recopilación de información influye sobre el comportamiento.

Los efectos de la recopilación tienen lugar porque aún la simple acción de recopilar información en una organización puede despertar y dirigir energía. La recopilación o la medición de información genera energía respecto de las actividades o el comportamiento que se estén midiendo; que la cantidad de energía generada de varios factores relacionados con la recopilación, y que la dirección de esa energía puede también ser influenciada.

La recopilación de información genera energía porque afecta las percepciones de cómo el comportamiento que se está midiendo puede ser recompensado o castigado. Esto sucede de varias maneras diferentes:

1. Sanciones y Recompensas implícitas.

Una manera en que la recopilación de información genera energía es a través de las sanciones o recompensas implícitas. El hecho de que una actividad sea medida por medio de la recopilación de información, envía el mensaje que algún individuo o grupo potencialmente poderoso siente que la actividad que se mide es un área importante. Las personas que son medidas pueden desarrollar expectativas de que el desempeño en el área que se mide tiene probabilidades de ser recompensado. Por consiguiente, si el grupo en el poder siente que la actividad es importante, aquéllos que son medidos pueden también entonces empezar a considerarla importante. Un claro ejemplo de este efecto tiene lugar cuando un supervisor empieza a medir un cierto aspecto del desempeño de un subordinado. Por ejemplo, el supervisor del gerente de sucursal de banco puede solicitar a éste que mantenga un registro de todas las actividades de desarrollo gerencial llevadas a cabo en su sucursal. Inclusive, en ausencia de recompensas explícitas al desempeño en esta área, el gerente de sucursal puede dedicar energía a esa actividad porque las recompensas o sanciones están implícitas en el acto de medición.

## 2. Evaluación.

La medición genera energía porque permite y, de hecho facilita la evaluación. La medición hace más visible el comportamiento porque lo hace observable para una audiencia más amplia. La recopilación de información abre posibilidades para la comparación, donde es posible no haya existido jamás.

## 3. Recompensas explícitas

La recopilación de información puede conectarse abierta y explícitamente a los resultados deseados. La acción de la medición en combinación con la recompensa, servirán para generar energía a fin de cambiar el comportamiento.

¿ Cuánta energía se genera?

Las actividades de recopilación de información generan energía aunque la cantidad de ésta varía. Algunas actividades de recopilación de información generan grandes cantidades de energía, mientras otras no generan ninguna.

¿ A dónde se dirige la energía?

Las investigaciones sobre sistemas de control revelan que la recopilación de información puede producir energía productiva; esto es, la recopilación puede generar energía dirigida a "*realizar un mejor trabajo*" en las actividades o comportamiento que se miden, pero también puede generar energía hacia el cambio de la información sin verdaderamente mejorar el desempeño.

La recopilación de información puede generar un mayor esfuerzo, una solución de problemas más efectiva o una mayor aplicación de los recursos a las actividades que se miden, esto es, con frecuencia, el resultado deseado de la recopilación de información.

La mayor parte de la actividad de recopilación de información está diseñada para crear energía en una forma positiva.

¿Qué determina la dirección de la energía generada?

La recopilación de información puede generar distintos tipos de energía y dirigirla en muchas maneras diferentes. Como se mencionó anteriormente, los factores como la presencia de las mediciones, la precisión de las mediciones percibidas y la importancia atribuida a la información por parte de los grupos en el poder, son críticos en la determinación de cuanta energía se generará con la recopilación de información. Sin embargo, varias preguntas permanecen sin respuesta.

Gran parte de la investigación sobre sistemas de control indica que las percepciones que las personas tienen en el momento de la recopilación de la información acerca de los posibles usos de esa información en el futuro, afectan la dirección de la energía.

#### 4.3.4 COMO UTILIZAR LA INFORMACIÓN EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Planeación de la utilización de la información para el cambio.

Muchos intentos por utilizar la información para el cambio organizacional fracasan antes que se realice la primera entrevista, antes de que se entregue el primer cuestionario, o antes de que se haga la primera observación. Fracasan, porque las personas no saben con claridad que información se está recopilando, qué se hará con esa información y por qué se está recopilando en primer lugar, porque no se han construido con anticipación los cimientos necesarios.

¿Por qué es importante la preparación inicial?

Si se desea utilizar la información, debe realizarse algún tipo de planeación y preparación. ¿Por qué es tan importante la planeación inicial y detallada? En parte, la respuesta radica en la naturaleza del ciclo de recopilación y retroalimentación de la información. Por lo tanto, si se recopila información inadecuada, si se realizan análisis incorrectos o si las personas en la organización sospechan que la información no será utilizada en una forma constructiva, la retroinformación no podrá tener éxito en estimular y facilitar el cambio. Las diversas partes del ciclo de recopilación y



retroalimentación de la información deben encajar y llevar hacia la retroinformación. Para que esto suceda, deberán tomarse varias decisiones importantes al comienzo del proceso.

Es por esta razón que es muy importante hacer una planeación sobre la forma en que la información va a ser utilizada.

### El proceso de recopilación de información

La información se recopila para obtener datos válidos, acerca de la organización. El esfuerzo y el costo de recopilar información en una organización vale la pena, porque la información que se obtiene es valiosa para el diagnóstico, para el análisis y para la retroinformación. Sin embargo, la recopilación de información puede y debe ser mucho más que esto. Por ejemplo, con frecuencia, las actividades de recopilación de información proporcionan a los miembros de la organización su primer contacto profundo con un agente de cambio. Las primeras impresiones que se forman durante el proceso de recopilación de información pueden influir en toda la relación. Igualmente, la recopilación de información por si sola puede ser una intervención; puede despertar interés, crear energía o atraer atención. Finalmente, la recopilación de información es una parte integral del ciclo de recopilación y retroinformación.

La recopilación de información no es una acción neutral o benigna; es una intervención en la vida organizacional y, por lo tanto, es necesario que sea planeada y realizada con cuidado. Si se realiza bien, la recopilación de información válida al mismo tiempo que ayuda a desarrollar energía hacia las actividades de retroinformación. Si se realiza mal, la recopilación de información puede crear desconfianza y sospecha y proporcionar información sin valor. La tarea crítica es la elaboración del contrato. Es necesario que el consultor se identifique, desarrolle expectativas de que la recopilación de información dará recompensas y, finalmente, forme un lazo de confianza entre él y los participantes.

### Técnicas de recopilación y análisis de información.

Los métodos basados en la información son, esencialmente herramientas que los agentes de cambio o los gerentes pueden utilizar para aprender

acerca de las organizaciones y mejorarlas. La actividad de retroinformación es el núcleo del ciclo de recopilación y retroalimentación de la información.

Existen diferentes formas de recopilar información sobre la manera como funcionan las organizaciones y la manera como el personal de éstas siente y se comporta. Hay numerosas técnicas específicas, pero la mayoría de ellas caen dentro de una de las cuatro categorías amplias que son:

- Entrevista
- Cuestionario
- Observación y una categoría final de
- Información secundaria y mediciones discretas.

En el cuadro siguiente (fig. 6) se muestra una comparación de los diferentes métodos de recopilación de información:

Método	Ventajas Problemas	Principales problema potenciales
La entrevista	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adaptabilidad: permite que se recopile información en una amplia gama de posibles temas.</li> <li>2. Fuente de "rica" información.</li> <li>3. Desarrolla empatía.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Puede ser caro.</li> <li>2. El entrevistador puede influir en las respuestas.</li> <li>3. Problemas de interpretación y clasificación.</li> <li>4. Posibilidad de prejuicios en el autoinforme.</li> </ol>
Cuestionario	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las respuestas pueden ser cuantificadas y resumidas fácilmente.</li> <li>2. Facilidad para ser utilizado con muestras grandes.</li> <li>3. Relativamente barato.</li> <li>4. Puede obtenerse un amplio volumen de información.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se desarrolla empatía.</li> <li>2. Las preguntas predefinidas pueden pasar por alto algunos aspectos.</li> <li>3. Puede sobreinterpretarse la información.</li> <li>4. Prejuicios en las respuestas.</li> </ol>
Observación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recopila información sobre el comportamiento y no informa sobre este.</li> <li>2. Tiempo real y no retrospectivo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Problemas de interpretación y clasificación.</li> <li>2. El muestreo es un problema.</li> <li>3. Prejuicios/confiabilidad del observador.</li> <li>4. Costoso.</li> </ol>
La Información Secundaria y las Mediciones discretas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No es un proceso reactivo, no existen prejuicios en las respuestas.</li> <li>2. Una alta validez superficial.</li> <li>3. Fácilmente cuantificable.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posibilidad de que el acceso sea un problema.</li> <li>2. Problemas potenciales de validez</li> <li>3. Interpretación/clasificación.</li> </ol>

Nadler David A., La retroalimentación y el Desarrollo Organizacional, 1era. Impresión, Fondo Educativo Interamericano, S.A., México 1983, 130 pág.

Las tres primeras técnicas de recopilación de información son bastante conocidas, en cuanto a la última no hay gran conocimiento por lo que a continuación se explicará brevemente.

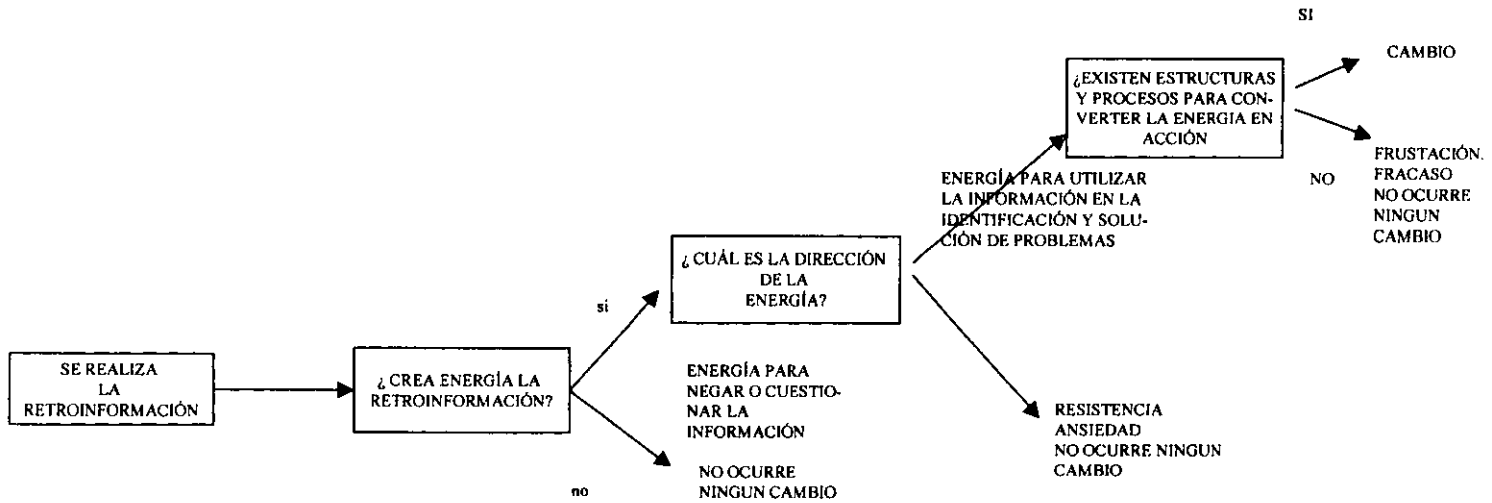
La mayoría de los métodos que se utilizan para recopilar información en las organizaciones asumen que ésta no ha sido recopilada todavía y que, por lo tanto, debe ser obtenida, ya sea pidiéndola a los miembros de la organización u observando los eventos a medida que tienen lugar. De hecho, las organizaciones realizan una cantidad inmensa de recopilación de la información durante el curso normal de sus actividades y, por lo consiguiente cuentan con "*bancos de información*" vastos (pero con frecuencia ocultos), esperando ser utilizados por el agente de cambio. Esta información es generalmente llamada "*información secundaria*", ya que se recopila de fuentes secundarias y no directamente del participante. Toda la información recopilada de fuentes que no sean el sujeto, entran directamente en esta categoría.

Otra etiqueta para este tipo de información son las "*mediciones discretas*".

Retroalimentación de la información.

Como se observa en la figura 7, para que la retroinformación (o en todo caso, cualquier intervención), produzca como resultado el cambio, deben hacerse varios planteamientos.

Como se ha estado viendo durante todo este tema, la importancia de las herramientas y los procesos basados en la información en el Desarrollo Organizacional. La recopilación y la retroalimentación de información es una parte central de cualquier actividad efectiva de Desarrollo Organizacional. El mejoramiento de las organizaciones a través de procesos participativos implica la necesidad de recopilar información sobre la manera como la organización funciona en el presente, y proporciona esta información en alguna forma a las personas de la organización para que éstas puedan trabajar con ella y, eventualmente, utilizarla en la solución de problemas.



Nadler David A., La retroalimentación y el Desarrollo Organizacional, Iera. Impresión, Fondo Educativo Interamericano, S.A., México 1983.

Fig. 7

La información es una fuente potencialmente poderosa de energía para el cambio. La información sobre lo que puede ser una fuerza potente que mueva a las personas hacia lo que debería ser.

Es a través de imágenes válidas que nosotros mismos desarrollamos imágenes de donde podemos y quisiéramos estar. Esto es, particularmente importante en el cambio planeado en las organizaciones. El Desarrollo Organizacional es un proceso de aprendizaje. Si no se cuenta con la información, el aprendizaje no puede tener lugar.

A través de la recopilación y utilización sistemática de información en las organizaciones, podremos ser capaces de tomar por lo menos pasos hacia el mejoramiento de las mismas organizaciones, para hacerlas efectivas y convertirlas en mejores lugares donde trabajen las personas.

#### 4.3 EL "QUÉ", "POR QUÉ" Y "CÓMO" DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

##### Ambiente de cambio

Una preocupación universal de los gerentes de empresa es desarrollar y adaptar sus organizaciones para afrontar mejor el ambiente en que operan y para moldearlo. "*Productividad*" y "*Motivación*" son dos palabras inevitablemente ligadas.

Durante todo este siglo, los esfuerzos de los gerentes para afrontar y moldear su ambiente, a través de la organización y operación de sus empresas, han seguido ciertos temas identificables.

El tema principal durante el primer tercio del siglo fue el del intento de racionalizar, por medio de mejor "*ingeniería humana*" la manera como se realizaba el trabajo; la forma como se utilizaba la fuerza de trabajo para aumentar la producción total y la productividad de los bienes y servicios producidos. Este tema alcanzó su cumbre durante la segunda guerra mundial.

Después de la segunda guerra mundial, con la considerable mejora de las condiciones humanas los trabajadores comenzaron a exigir que el ambiente de trabajo atendiera algunas necesidades sociales, además de las necesidades normales de supervivencia y seguridad. Esto incitó a la gerencia a entrar en mayor búsqueda de una estrategia para satisfacer estas nuevas demandas. Por esto, vino el surgimiento de un segundo tema: el enfoque de las "*relaciones humanas*" donde el punto central estaba en las necesidades sociales del hombre y las maneras de satisfacerlas para aumentar la motivación y la productividad organizacional.

Este tema continuó en la década del cincuenta. En los últimos años de la década del cincuenta y en los primeros de la del sesenta surgió un nuevo concepto, orientado a formar gente para mayores responsabilidades. El mejoramiento en los programas de incentivos, el aumento en los retiros obligatorios y la rápida expansión de las demandas de la gerencia, además de un acelerado desarrollo de organización; acentuaron todos, la necesidad de una continuación administrativa planificada, y de programas de desarrollo.

Un segundo tema surgió de la resultante y creciente complejidad de las organizaciones. La descentralización en la toma de decisiones, la producción creciente de complicadas computadoras con su nuevo lenguaje, la expansión geográfica todo se conjugó para exigir atención de parte de la gerencia en cuanto a desarrollo de sistemas de información más efectivos.

A mediados de la década de los sesentas el concepto cambia de nuevo.

Uno nuevo empieza a desarrollarse y se enfoca hacia el cambio del "*sistema total*" en dirección a múltiples dimensiones. Este tema se concreta en el examen del sistema y considera la organización como un complejo sistema humano con su carácter único, su propia cultura y un sistema de valores. Este carácter, la cultura y sus valores, tanto como los sistemas de información y procedimientos de trabajo, deben ser continuamente examinados, analizados y mejorados, si el resultado ha de ser óptima productividad y motivación.

Nuevos ambientes.

El mundo dinámico de hoy.

La gerencia de hoy opera en un ambiente completamente diferente al de cualquier época. Primero, el ambiente general es dinámico en alto grado.

Otro cambio en la naturaleza de la fuerza de trabajo es el aumento en el profesionalismo. Hoy día la lealtad para con la compañía está, en grandes segmentos, siendo reemplazada por la lealtad profesional.

Otra condición que concierne a la fuerza de trabajo en todo el mundo, es que estamos en medio de una revolución de "*estructura de clases*". Las clases sociales están siendo reemplazadas cada vez más, por las clases económicas. Más y más gente ve la oportunidad de cambiarse de la categoría de ingresos de subsistencia, hacia niveles en los cuales puede llevar una vida más digna.

Ambiente de hoy en los negocios.

Además del ambiente dinámico en general, el ambiente de los negocios es también diferente a toda experiencia pasada. Enumeraremos algunos cambios que ocurren hoy día:

1. La internacionalización de los mercados.
2. La vida de los productos cada vez más corta. La localización de las instalaciones con relación a los mercados y el tamaño y flexibilidad de las plantas, están llegando a ser elecciones más complejas.
3. La creciente importancia de la mercadotecnia. El cambio de organizaciones orientadas hacia la producción, por organizaciones técnicas y orientadas a la mercadotecnia, significan que diferentes personas están más cercanas al centro de influencia de la organización.
4. Relaciones de línea y staff. Nuevos negocios, mercados y requerimientos organizacionales, el desarrollo de la sistematización y la falta de simplicidad en los sistemas de información, han dado



como resultado cambios importantes en el equilibrio de personal requerido como staff y línea.

5. Múltiple afiliación. Nuevos negocios, productos y tecnología requieren modernas, diferentes estructuras y formas para lograr sus objetivos.
6. La cambiante naturaleza del trabajo. La incrementada o avanzada tecnología significa que las máquinas no solamente fabrican productos que el hombre fabricaba, sino que toma decisiones que éste solía tomar.

Los cambiantes valores de hoy.

Muchos valores están cambiando dramáticamente a medida que la condición humana mejora, por ejemplo:

1. El hombre es y debe ser más independiente y autónomo.
2. El hombre tiene y debe tener alternativas en su trabajo y en su tiempo libre.
3. Las necesidades de seguridad deben ser satisfechas. El hombre debe procurar satisfacer sus necesidades de orden más alto por propia dignidad y para realización de su propio potencial.
4. Si las necesidades individuales de un hombre están en conflicto con los requerimientos de la organización, él puede y tal vez debe decidirse por satisfacer sus propias necesidades, en vez de ahogarlas en las exigencias de la organización.
5. La organización debe disponer del trabajo de una manera que las tareas tengan sentido y sean estimulantes y por tanto proporcionen recompensas intrínsecas, además de remuneraciones extrínsecas (dinero), adecuadas.
6. Que el poder con el cual están investidos previamente los jefes sea y deba ser reducido, con posibilidades de escoger el trabajo y el

tiempo de descanso, los gerentes deben administrar por medio de influencia (comportamiento adecuado), en vez de hacerlo por medio de fuerza o de otorgamiento o retención de recompensas financieras.

### Nuevas estrategias gerenciales.

La mayoría de los gerentes progresistas de hoy están profundamente preocupados con el problema de desarrollo de estrategias gerenciales apropiadas para las condiciones cambiantes. La palabra "*cambio*" no es una palabra que apenas se murmura. Ha llegado a ser parte de nuestro lenguaje diario. Los gerentes están trabajando continuamente en los problemas de cómo desarrollar una organización flexible que pueda evolucionar con las cambiables exigencias, las cuales pueden ser "*proactivas*" (que influyen el ambiente), en vez de reactivas. Los gerentes están buscando maneras de establecer un clima de trabajo en el cual personas debidamente informadas pueden tomar decisiones crecientemente complejas, haciendo caso omiso de su posición en la organización. Los gerentes están tratando de encontrar maneras mediante las cuales pueden administrarse tecnologías crecientemente complejas, y con las que la gente que tenga cada vez un mayor sentido de libertad y autonomía pueda motivarse a querer pertenecer y trabajar en sus entidades. La búsqueda de maneras de incrementar concurrentemente la colaboración entre los miembros de las organizaciones y al mismo tiempo aumentar la racionalidad de las decisiones, ocupa muchas horas del tiempo de la gerencia y muchos capítulos en los libros de administración.

Desarrollo Organizacional es el nombre que ahora se asocia a los esfuerzos de cambio planificado del sistema integral, con miras a afrontar las condiciones antes mencionadas.

En los últimos años, más y más líderes, de organismos han comprendido que no es suficiente realizar esfuerzos fragmentados para resolver un problema organizacional aquí, determinar un procedimiento allá o cambiar las funciones de un trabajo. Hoy día existe la necesidad de estrategias de más largo alcance, coordinadas para desarrollar los climas organizacionales, modos de trabajo, relaciones, sistemas de comunicación y sistemas de información que sean más congruentes por los requerimientos previsibles e imprevisibles para años futuros. A partir de

estas necesidades, han nacido los esfuerzos sistemáticos de cambio planificado (Desarrollo Organizacional).

#### Objetivos operacionales de Desarrollo Organizacional.

Para tender hacia los tipos de condiciones organizacionales descritas en las definiciones de Desarrollo Organizacional, tienen alguno de los siguientes objetivos operacionales:

1. Desarrollar un sistema viable y capaz de autorenovarse, que se pueda organizar de varias maneras, dependiendo de las tareas. Esto significa esfuerzos sistemáticos para cambiar y hacer menos tensa la manera como la organización opera para organizarse de un modo diferente dependiendo de la naturaleza de las tareas.
2. Hacer óptima la efectividad tanto del sistema estable, como de los sistemas temporales por medio de la creación de mecanismos de continuo mejoramiento.
3. Avanzar hacia gran colaboración y poca competencia entre las unidades interdependientes.
4. Crear condiciones en donde se hace aflorar el conflicto y se maneja. El objetivo es hacer que la organización vea los conflictos como algo inevitable y como problemas que necesitan ser trabajados antes de que puedan tomarse decisiones adecuadas.
5. Alcanzar el punto en el que se toman las decisiones sobre la base de las fuentes de información y no de las funciones organizacionales.

#### Características de esfuerzos de Desarrollo Organizacional.

La mayoría de los esfuerzos exitosos del Desarrollo Organizacional tiene las siguientes características:

1. Hay un programa planeado que involucra a todo el sistema.

2. La parte directiva de la organización está enterada del programa y comprometida con él y con la dirección de éste.
3. Está relacionada con la misión organizacional.
4. Es un esfuerzo a largo término.
5. Las actividades son orientadas hacia la acción.
6. Se enfoca hacia actitudes o comportamiento cambiantes o hacia los dos.
7. Generalmente se fundamenta en algunas formas de actividades de aprendizaje basadas en la experiencia.
8. Los esfuerzos del Desarrollo Organizacional trabajan principalmente con grupos.

Tipos de condiciones organizacionales que demandan esfuerzos de Desarrollo Organizacional:

1. La necesidad de cambio de las normas culturales.
2. La necesidad de hacer al clima organizacional más consecuente tanto con las necesidades individuales como con los otros apremiantes cambios del ambiente.
3. La necesidad del cambio de la estructura gerencial.
4. La necesidad de cambiar la estructura y funciones.
5. La necesidad de mejorar la colaboración entre grupos.
6. La necesidad de abrir el sistema de comunicaciones.
7. La necesidad de mejor planeación.
8. La necesidad de afrontar los problemas de las fusiones.

9. Necesidad de cambio en la motivación de la fuerza de trabajo.

10. Necesidad de adaptación a un nuevo ambiente.

#### 4.5 ESTRATEGIAS, TÁCTICAS Y ACTIVIDADES EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El desarrollo de una estrategia para el mejoramiento sistemático de una organización demanda un examen del estado actual de las cosas. En tal examen, ordinariamente, se observan dos áreas generales. Una es un diagnóstico de los diversos subsistemas que componen el sistema organización total. Estos subsistemas pueden ser equipos naturales tales como la alta gerencia, el departamento de producción, o bien pueden ser la gerencia o la fuerza de trabajo.

La segunda área de diagnóstico son los procesos organizacionales que están efectuándose. Estos procesos incluyen los de toma de decisiones, comunicaciones, patrones y estilos, relaciones entre grupos con áreas de contacto, el manejo de conflictos, la fijación de objetivos y los métodos de planeación.

Varias suposiciones acerca de la naturaleza y funcionamiento de las organizaciones vienen a ser apropiadas en tal análisis. La siguiente es una lista parcial:

1. Los ladrillos básicos de la construcción de una organización son los grupos.
2. Un objetivo siempre apropiado de cambio es la reducción de competencia inapropiada entre las partes de la organización y el desarrollo de un clima de mayor cooperación.
3. La toma de decisiones en una organización sana es localizada donde están las fuentes de información y no es una función particular o un nivel de jerarquía.

4. Las organizaciones, subunidades de sociedades e individuos, continuamente manejan sus asuntos en relación con objetivos. Los controles son mediciones provisionales no la base de la estrategia gerencial.
5. Un objetivo de una organización es desarrollar comunicación generalmente abierta, confianza mutua y confiabilidad entre los niveles y a través de ellos.
6. La gente apoya lo que ayuda a crear

Una estrategia para el cambio surge de un diagnóstico de estos sistemas y procesos, y se fundamenta en las suposiciones mencionadas. Probablemente incluirá los siguientes tipos de intervenciones dentro de los sistemas y procesos organizacionales:

1. Trabajar con equipos en el desarrollo de los mismos.
  2. Trabajar en relaciones intergrupos entre los subsistemas.
  3. Trabajar en procesos de planificación y fijación de objetivos para individuos, equipos y sistemas más amplios.
  4. Trabajar en actividades educacionales para aumentar el grado de conocimientos, destreza y habilidad del personal clave en todos los niveles.
- 4.6 SITUACIONES DE FRACASO Y ÉXITO EN ESFUERZOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Algunas condiciones para el fracaso:

1. Continua discrepancia entre los planteamientos de la alta gerencia en relación con valores y estilos, y su comportamiento administrativo real.
2. Un gran programa de actividades sin base sólida alguna de objetivos de cambio.

3. Confusión de fines y medios.
4. Marco de referencia a corto tiempo.
5. Ninguna conexión entre los esfuerzos de cambios orientados hacia las ciencias del comportamiento y esfuerzos de cambio orientados hacia servicios/ administración/ investigación/ operaciones.
6. Exceso de dependencia en la ayuda externa.
7. Exceso de dependencia en especialistas internos.
8. Una extensa brecha entre el esfuerzo del cambio en la parte alta de la organización y los esfuerzos de ésta.
9. Tratar de acomodar un importante cambio de organización dentro de una estructura antigua.
10. Confusión de buenas relaciones con un fin, con buenas relaciones como un medio.
11. La búsqueda de soluciones de recetas.
12. Aplicación inadecuada de una interrelación o estrategia.

Algunas condiciones para el éxito:

1. Hay una gran presión sobre la alta gerencia que induce a un despertar para la acción.
2. Hay alguna forma de intervención en la parte alta, ya sea de parte de un nuevo miembro de la organización o de un consultor o de un jefe de staff, en relación con el Desarrollo Organizacional.
3. Hay un diagnóstico de las áreas de problemas, lo cual conduce a un análisis de problemas concretos.

4. Hay invención de nuevas soluciones de problemas y esto ocasiona algún compromiso con los nuevos cursos de acción.
5. Hay experimentación con nuevas soluciones de problemas y esto genera una búsqueda de resultados de los experimentos.
6. A causa de resultados positivos hay reforzamiento en el sistema, lo cual produce aceptación de nuevas prácticas.
7. Hay una presión del ambiente, interno o externo, para el cambio.
8. Alguna persona o algunas personas estratégicas están padeciendo.
9. Algunas personas estratégicas están deseando hacer un diagnóstico del verdadero problema.
10. Hay un liderato (consultor, hombre clave del staff ejecutivo de nueva línea).
11. Línea y staff identifican el problema en forma operativa.
12. Hay alguna disposición de afrontar riesgos ensayando nuevas modalidades de relaciones.
13. Existe una perspectiva realista de tiempo a largo plazo.
14. Hay un deseo de afrontar los datos de la situación y de trabajar con ellos con miras a cambiar la situación.
15. El sistema recompensa a la gente por el esfuerzo de cambio y mejoramiento, además de recompensarlos por resultados a corto plazo.
16. Hay resultados intermedios tangibles.



#### 4.7 NOVEDADES EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El arte de Desarrollo Organizacional surgió y crece eclécticamente, sumando, integrando, fundiendo, multiplicando el valor o sus efectos, de los conocimientos y prácticas oriundas de las ciencias y técnicas que puedan contribuir al perfeccionamiento de cualquier organización. El arte del Desarrollo Organizacional surgió y crece teniendo no sólo como soporte, sino también como medio esencial, la ciencia del comportamiento del hombre en las organizaciones.

De ahí surgirán filosofía, metodología específica, propias del Desarrollo Organizacional; el cuál alcanzó ya un grado de autonomía y una nueva territorialidad.

Esto es suficiente para poder afirmar que constituye la mejor respuesta que se pueda dar a problemas interdependientes de las organizaciones, tales como el problema de perfeccionar la institución y el problema de propiciar el desarrollo de las personas que en ella trabajan. Sin que un intento excluya al otro y principalmente posibilitando que uno favorezca al otro.

El Desarrollo Organizacional es una estrategia flexible y compleja para volver congruentes y enérgicas las metas de la empresa y las metas del hombre en la empresa.

A su vez el Desarrollo Organizacional cuenta con profesionales para llevar a cabo esta técnica, los cuales se conocen con el nombre de agentes de cambio, de lo cual profundizaremos más adelante.

En realidad el Desarrollo Organizacional no ha tenido cambios importantes en su esencia, simplemente se ha enriquecido con nuevos conocimientos, formas de pensar, así como los avances tecnológicos que han surgido y que hacen el trabajo más fácil, ya que el cambio se va dando con el transcurso del tiempo, y estos provocan cambios en la empresa, que si se toman con cuidado pueden favorecerla, tanto en el aspecto económico, como en el personal.

## Novedades Principales

Las que podemos considerar como principales novedades, son las siguientes:

- a) Atención al enfoque adecuado de comportamiento, esto significa que los aspectos humanos o psico-sociales afectan, a veces como la causa, otras como el efecto y muchas veces como condicionante negativa o positiva.
- b) Utilización sistemática de agentes de cambio, estos pueden ser internos o externos, con aptitudes, capacidades, con conocimientos prácticos en áreas como las ciencias psicológicas, administrativas y sociales.
- c) Intención de integrar tres tipos de prácticas, que son: prácticas tecnológicas, prácticas administrativas y las prácticas de comportamiento.
- d) Creación de nuevos métodos e instrumentos propios.
- e) Uso sistemático de las metodologías de “laboratorio”, refiriéndose a la investigación, y retroinformación de los datos recibidos, visualizando soluciones a los problemas con acciones prácticas.
- f) Consultoría de procesos y contenido.
- g) Caracterización de una nueva filosofía de administración: la de conseguir eficacia y salud en sistemas abiertos.

En síntesis, la novedad traída por la “*praxis*” del Desarrollo Organizacional consiste en ir más allá de los habituales objetivos de mayor eficiencia y productividad. Ir más allá de la maximización de las ganancias u optimización de servicios. Ir más allá de la búsqueda de eficacia: asegurar también la salud organizacional. Resumiendo, compatibilizar eficacia y salud, maximizándolas e integrándolas.

## Agente del Desarrollo Organizacional.

La palabra “*agente*” significa, según el diccionario de Aurelio Buarque de Holanda: “aquel que practica la acción, que actúa. Autor, causante, promotor, propulsor, impulsor. Principio o sujeto de una acción. Naturaleza o voluntad que se manifiesta en la acción”.<sup>4</sup>

Adaptando la acepción que hace Venis (1966), se puede decir que agente de Desarrollo Organizacional es aquel capaz de desarrollar, en la organización, actitudes y procesos que permitan a la organización transaccionar proactivamente con los diversos aspectos del medio interno y externo.

El agente de Desarrollo Organizacional impulsa el esfuerzo de Desarrollo Organizacional, actuando como facilitador, catalizador, estimulador o inspirador de comportamientos y actividades que eleven el nivel de eficacia y/o salud de la organización. Idealmente, no es el autor único de cambios que desarrolle la organización: podrá ser co-autor, trabajando con los clientes o con los participantes del sistema-objetivo. Estos son los autores y actores del proceso de cambio.

En general, el agente de Desarrollo Organizacional es un consultor, externo al sistema meta. En este caso, el consultor puede pertenecer al cuadro ejecutivo de la empresa (consultor interno), o si no (consultor externo). Pero ambos actuarán como “*externos*” al sistema-objetivo.

El agente de Desarrollo Organizacional puede ser también un elemento dentro del sistema-meta, o el propio cliente, siempre que posea adecuada capacitación teórica y práctica para representar tal papel.

El agente de Desarrollo Organizacional tiene un papel, que incluye cuatro tareas:

I . Ayudar a generar datos válidos.

---

4. De Faria Mello Fernando Achilles. Desarrollo Organizacional. 16ª reimpresión, Editorial Limusa, México, 2000, pág. 101.

II. Estimular la decisión consciente, libre y bien informada.

III. Asegurar el compromiso responsable en las acciones decurrentes de la decisión

IV. Desarrollar los potenciales y recursos del sistema-cliente.

Para representar tal papel, el agente de Desarrollo Organizacional necesita actuar en dos planos: a nivel de PROCESO y a nivel de CONTENIDO. En consecuencia, debe conseguir el liderazgo para las dimensiones de TAREA, y para las dimensiones de CLIMA Y DINAMICA PSICO-SOCIAL, de modo de ayudar a los clientes y demás participantes del sistema-objetivo a desarrollar el sistema tanto en el área TECNO-ESTRUCTURAL-ADMINISTRATIVA, como en la de COMPORTAMIENTO HUMANO.

Para actuar con eficacia en esas tareas, niveles, dimensiones y áreas, sus calificaciones: deben ser, idealmente, las siguientes:

- a) Autoconocimiento.
- b) Comprensión de la Organización.
- c) Competencia interpersonal.
- d) Flexibilidad de acción.

El trabajo del agente de Desarrollo Organizacional debe ser un trabajo de abierta, confiable, auténtica y mutua colaboración, con los clientes y otros participantes del sistema-meta.

El agente del Desarrollo Organizacional camina al lado de los clientes, inspirando en los valores de Desarrollo Organizacional que informan y condicionan su filosofía de trabajo, procura, siempre que sea posible, dentro de las realidades y potencialidades del sistema-objetivo, concretizar los siguientes aspectos, mencionados por Margulie y Raia (1972).

- a) Proporcionar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos, en vez de meros recursos del proceso de producción.
- b) Proporcionar oportunidades a cada miembro de la organización como un todo, de desarrollar plenamente su potencial.
- c) Buscar el aumento de la eficacia de la organización en todas sus metas.
- d) Considerar la creación de un ambiente en que sea posible sentir el trabajo como estimulante y desafiante.
- e) Dar condiciones para que las personas influyan en la manera por la cual se relacionan con el trabajo, la organización y el medio.
- f) Tratar a cada ser humano como una persona que tiene un conjunto complejo de necesidades, todas importantes en su trabajo y en su vida.

Herbert Shepard (1972), formuló un conjunto de Reglas Prácticas para el agente de Desarrollo Organizacional, que pueden proporcionar buenas sugerencias:

- Manténgase alerta.
- Comience donde está el sistema.
- Nunca trabaje contra la corriente.
- Innovar requiere: Una buena idea, mucha iniciativa y algunos amigos.
- Asegure techo y piso para su éxito.
- Encienda varios fuegos.
- Mantenga el optimismo.

- Aproveche el momento cierto.

Diversas funciones que debe tener el agente de Desarrollo Organizacional, se distinguen por diferentes categorías o énfasis y por diferentes actividades:

- Obtener datos sobre el funcionamiento del sistema, realizando entrevistas, preparando cuestionarios, asistiendo a reuniones y consultando documentación.
- Oír a las personas y comprenderlas (aun cuando no concuerden)
- Ayudar a las personas con dificultades personales y funcionales en el contexto de sus actividades en la empresa.
- Diagnosticar situaciones y comportamientos.
- Trazar estrategias y escoger tácticas de Desarrollo Organizacional.
- Estimular, catalizar, facilitar comportamientos y acciones conducentes a los objetivos de Desarrollo Organizacional.
- Desarrollar, capacitar, o enseñar a personas o grupos.
- Confrontar personas o grupos, proporcionándoles retroinformación constructiva.
- Sugerir soluciones, orientar acciones.
- Intervenir directamente, asegurándose de que se tomen ciertas providencias.
- Liderar o dirigir personas o grupos.
- Planear, organizar, coordinar y controlar actividades de Desarrollo Organizacional.

El consultor de Desarrollo Organizacional tenderá a ser tanto más capaz cuanto más tenga una sólida formación básica esencial la cual abarque:

Psicología en general, en especial psicología social e industrial.

Sociología en general.

Psicología y sociología de las organizaciones.

Dinámica de grupos.

Administración de empresas.

Vivencia y trabajo en empresas (si fuera posible de diferentes tipos) principalmente en función de jefatura.

Desarrollo Organizacional y consultoría de Desarrollo Organizacional.

Mientras tanto, el dato más importante para la calificación del consultor es su condición personal. El consultor puede tener todo el conocimiento práctico deseable, pero si no tiene él mismo una personalidad "*abierta*" a los problemas de Desarrollo de Organizaciones, no podrá tener éxito.

Siete áreas fundamentales exigen habilidad especial del consultor, según el NTL (NTL significa National Training Laboratory) (1968-1969).

Área 1: Evaluación de sus motivaciones personales en relación con su "*cliente*";

Área 2: Habilidad para ayudar al "*cliente*" a estar consciente de las necesidades de cambio y de los procesos de diagnóstico;

Área 3: Habilidad para actuar junto al "*cliente*", explorando y desarrollando los recursos latentes en la propia organización;

Área 4: Habilidad para tomar decisiones con la participación de los elementos implícitos en el problema;

Área 5: Habilidad de planear y ejecutar los planes, tomando por control la retroinformación recibida a lo largo de las acciones;

Área 6: Habilidad para evaluar los progresos y fracasos, a lo largo del programa;

Área 7: Habilidad de asegurar continuidad, expansión, apoyo y transferencia de aprendizaje, a lo largo de los programas.

Todavía, además de esas siete áreas fundamentales, que constituyen el campo técnico-profesional para la acción del consultor, son necesarias, además habilidades especiales en el terreno de la relación interpersonal, ya que toda actividad de consultoría se ejerce a través de esas relaciones.

El consultor, además de las condiciones personales de madurez y estabilidad emocional, tiene que ser particularmente hábil en la capacidad de:

- a. Establecer relación e inspirar confianza.
- b. Saber oír, observar, identificar y relatar.
- c. Hacer diagnóstico y dar consejos.
- d. Mantenerse flexible y reconocer sus limitaciones.

Como puede observarse el agente o consultor de Desarrollo Organizacional, debe ser una persona capacitada en diversas ciencias, así como en su actitud personal, ser segura y confiable, para poder comprender a las personas, así como entender los sistemas, tecnologías, que son los que integran la empresa, y los cuales son susceptibles de errores y de modificaciones, así como de aplicarles procedimientos para su mejoramiento, y resolución de problemas, los cuales son en sí el motivo por el que existe el agente de Desarrollo Organizacional.



# CASO PRÁCTICO

“LA IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS PUBLICAS: INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO Y TESORERÍA DEL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL.”

OBJETIVO

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

HIPÓTESIS

UNIVERSO

MUESTRA

TABULACIÓN:

Objetivo

Resultados

Análisis

Gráfica

## OBJETIVO

Conocer en una forma general y por medio de muestreo la cantidad de profesionistas que conocen o bien, que se interesan en el Desarrollo Organizacional.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es el Desarrollo Organizacional la mejor forma de estructurar, reorganizar y hacer ajustes en una empresa cuando en ésta surgen problemas que impiden su desarrollo y buen funcionamiento.

## HIPÓTESIS

Reconocer la necesidad de difundir a nivel profesional y empresarial el Desarrollo Organizacional.

## UNIVERSO

Constituido por profesionistas de dos instituciones: El INSTITUTO MEXICANO DEL PETROLEO Y LA TESORERÍA DEL DISTRITO FEDERAL.

De cada una de estas instituciones se tomaron 100 profesionistas, con estudios de Contador Público y Licenciados en Administración, siendo un total de 200 profesionistas el 100% que fue el universo de la investigación.

## MUESTRA

Del universo de profesionistas que fueron 200, se tomó como muestra representativa el 25% de éste, que forma un total de 50 profesionistas; siendo 25 contadores públicos y 25 administradores.

A dichos profesionistas se les aplicó el cuestionario que a continuación se presenta.

## TABULACION

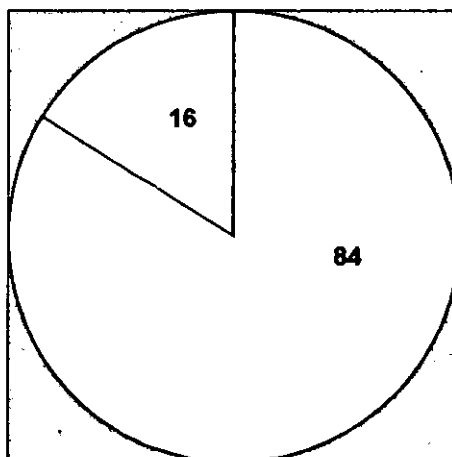
Pregunta No. 1: ¿Considera usted que la organización dentro de la empresa donde usted labora es la correcta?

Objetivo: Saber cuanto conocen su organización los profesionistas.

Resultado:	Número	%
Si	8	16
No	42	84
No contestó	0	0
	<hr/> 50	<hr/> 100 %

Análisis: El 84% no saben si la organización donde laboran es la Adecuada, y el 16% si considera que es la adecuada.

Gráfica I. Saber cuanto conocen su organización los profesionistas.



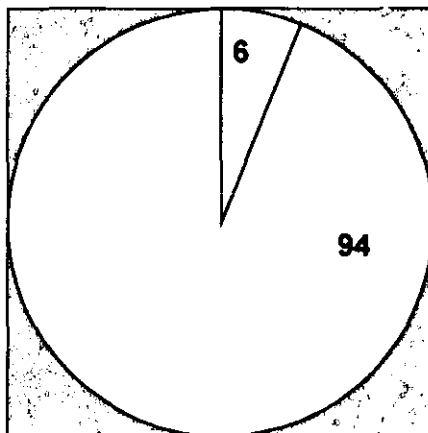
**Pregunta No. 2:** ¿Qué cambios sugiere usted para que sea una organización eficiente?

**Objetivo :** Reconocer que la organización sufre cambios.

<b>Resultados :</b>	<b>Número</b>	<b>%</b>
Si	47	94
No	3	6
No contestó	0	0
	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Análisis :** Los resultados nos muestran que el 94% de los profesionistas sugieren cambios en su organización y el 6% restante no sugieren cambios.

**Gráfica No. 2.** Reconocer que la organización sufre cambios.



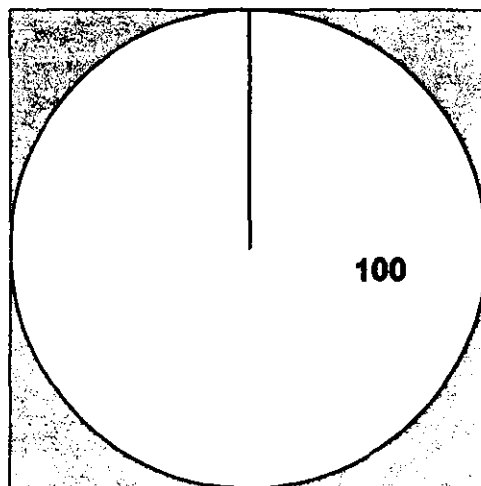
**Pregunta No. 3:** ¿De quién cree usted que depende la decisión de dicho cambio?

**Objetivo:** Conocer si existe participación en la organización por parte del personal que la forma.

Resultado:	Número	%
Si	50	100
No	0	0
No contestó	0	0
	<hr/> 50	<hr/> 100%

**Análisis:** Aquí se observa que el personal reconoce que el cambio depende de todos.

**Gráfica No.3.** Conocer si existe participación en la organización por parte del personal que la forma.



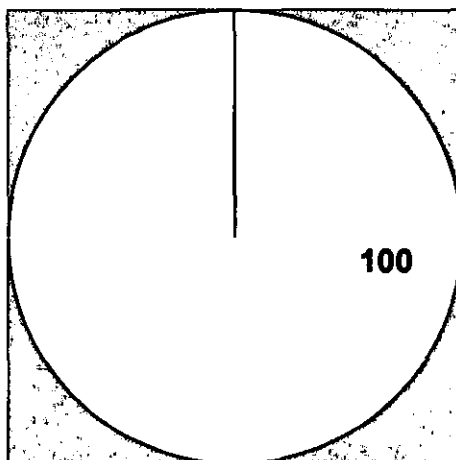
Pregunta No. 4: ¿Quiénes participan en el cambio para lograr una organización eficiente?

Objetivo: Conocer que todo el personal de la organización participa en el cambio.

Resultado:	Número	%
Si	50	100
No	0	0
No contestó	0	0
	50	100%

Análisis: El 100% confirma que todo el personal de la organización participa en el cambio.

Gráfica No. 4. Conocer que todo el personal de la organización participa en el cambio.



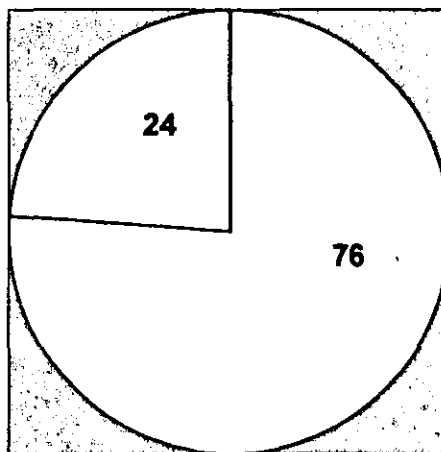
Pregunta No.5 : ¿Qué entiende usted por Desarrollo Organizacional?

Objetivo : Saber si se conoce el Desarrollo Organizacional.

Resultado:	Número	%
Si	38	76
No	12	24
No contestó	0	0
	<hr/> 50	<hr/> 100 %

Análisis: El 76% saben lo que es el Desarrollo Organizacional, el 24% no saben que es.

Gráfica No. 5 Saber si se conoce el Desarrollo Organizacional.





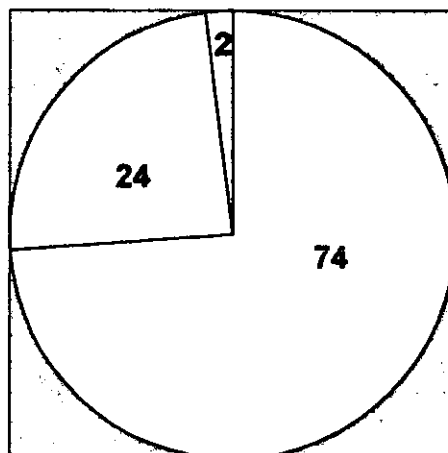
Pregunta No. 6 : ¿Cuál cree usted que sea el principal objetivo del Desarrollo Organizacional?

Objetivo: Saber si se conoce el objetivo del Desarrollo Organizacional.

Resultados :	Número	%
Si	37	74
No	12	24
No contestó	1	2
	<hr/> 50	<hr/> 100 %

Análisis : El 74% sabe cual es el objetivo del Desarrollo Organizacional, un 24% no lo sabe y un 2% no contestó.

Gráfica : Saber si se conoce el objetivo del Desarrollo Organizacional.



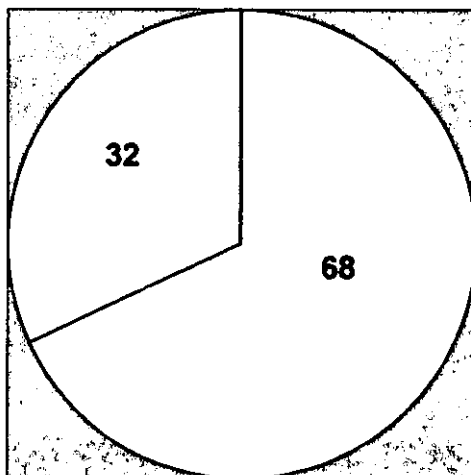
Pregunta No. 7 : ¿Ha participado usted en alguna práctica de Desarrollo Organizacional?

Objetivo: Que el Desarrollo Organizacional es practicado.

Resultado:	Número	%
Si	16	32
No	34	68
No contestó	0	0
	<hr/> 50	<hr/> 100 %

Análisis: El 32% ha participado en prácticas de Desarrollo Organizacional, y el 68% no ha tenido oportunidad de hacerlo.

Gráfica No. 7. Qué el Desarrollo Organizacional es practicado.



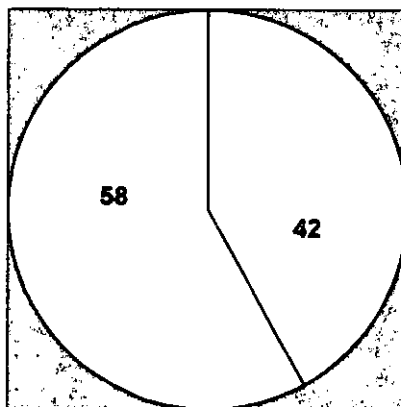
Pregunta No. 8 .      ¿En la organización donde usted labora se conoce el Desarrollo Organizacional?

Objetivo.                      Conocer que el Desarrollo Organizacional no es nuevo.

Resultado:	Número	%
Si	21	42
No	29	58
No contestó	0	0
	<hr/> 50	<hr/> 100%

Análisis:                      El 42% indica que en su organización si se conoce el Desarrollo Organizacional, el 58% indica lo contrario.

Gráfica no. 8 .              Conocer que el Desarrollo Organizacional no es nuevo.



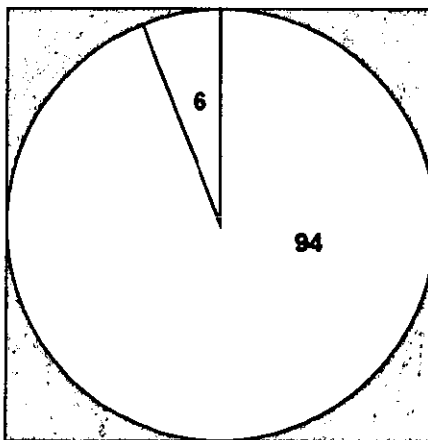
Pregunta No. 9. ¿Cree usted que es importante el dar a conocer el Desarrollo Organizacional?

Objetivo: El Desarrollo Organizacional interesa a los profesionistas.

Resultado:	Número	%
Si	47	94
No	3	6
No contestó	0	0
	<hr/> 50	<hr/> 100 %

Análisis: El 94% considera que si es importante dar a conocer el Desarrollo Organizacional y el 6% no lo cree así.

Gráfica No. 9. El Desarrollo Organizacional interesa a los profesio - nistas.



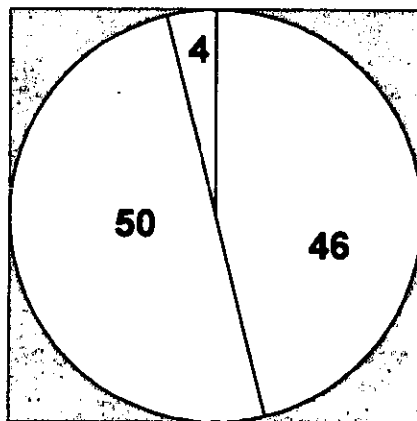
Pregunta No. 10. ¿Piensa usted que en las empresas mexicanas se conoce la importancia del Desarrollo Organizacional?

Objetivo: Si interesa el Desarrollo Organizacional a nivel empresa.

Resultado:	Número	%
Si	23	46
No	25	50
No contestó	2	4
	<hr/> 50	<hr/> 100%

Análisis: El 46% considera que las empresas mexicanas si conocen la importancia del Desarrollo Organizacional. El 50% opina lo contrario y un 4% se abstuvo de contestar.

Gráfica No. 10. Si interesa el Desarrollo Organizacional a nivel empresa.



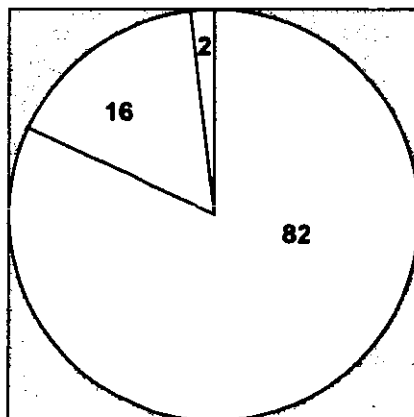
Pregunta No. 11. ¿En que casos considera usted necesario, consultar a un profesionista de Desarrollo Organizacional?

Objetivo: Conocer que si se sabe cuando es necesario consultar a un profesionista de Desarrollo Organizacional.

Resultado:	Número	%
Si	41	82
No	8	16
No contestó	1	2
	50	100%

Análisis: El 82% contestaron cuando es necesario consultar a un profesionista, un 16% no supo y un 2% no contestó.

Gráfica No. 11. Conocer que si se sabe cuando es necesario consultar a un profesionista de Desarrollo Organizacional.



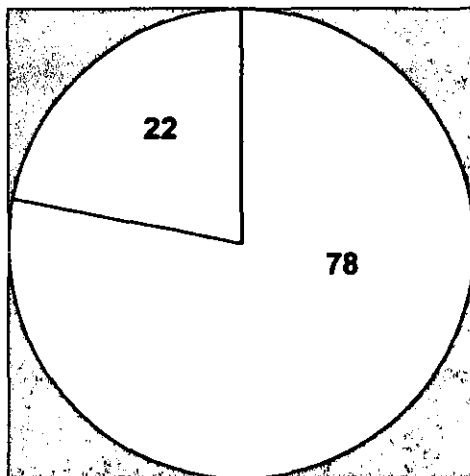
**Pregunta No.12.** ¿En qué situación podría una organización comenzar un programa de Desarrollo Organizacional?

**Objetivo:** Conocer si saben en que momento es necesario realizar un Desarrollo Organizacional.

<b>Resultado:</b>	<b>Número</b>	<b>%</b>
Si	39	78
No	11	22
No contestó	0	0
	50	100 %

**Análisis:** El 78% contestó correctamente, el 22% no lo hizo correctamente.

**Gráfica No. 12.** Conocer si saben en que momento es necesario realizar un Desarrollo Organizacional.



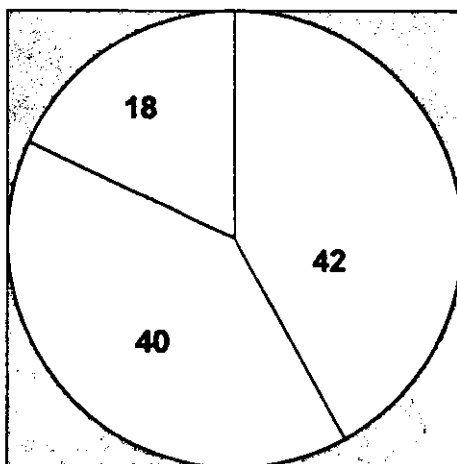
Pregunta No. 13.            ¿Sabe usted qué es un Agente de Cambio?

Objetivo:                    Conocer si saben quien lleva a cabo un Desa –  
   rrollo Organizacional.

Resultado:	Número	%
Si	21	42
No	20	40
No contestó	9	18
	<hr/> 50	<hr/> 100 %

Análisis:                    El 42% sabe lo que es un Agente de Cambio, un  
   40% no lo sabe y un 18% no contestó.

Gráfica No. 13.            Conocer si saben quien lleva a cabo un Desarrollo  
   Organizacional.





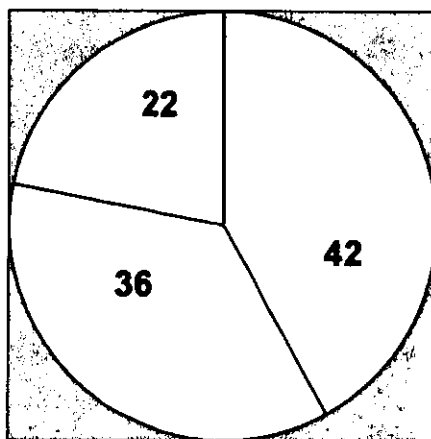
Pregunta No. 14. ¿Sabe usted qué función realiza un Agente de Cambio?

Objetivo: Saber si conocen las actividades que desarrolla un Agente de cambio.

Resultado:	Número	%
Si	21	42
No	18	36
No contestó	11	22
	<hr/> 50	<hr/> 100 %

Análisis: El 42% conoce las funciones del Agente de Cambio, el 36% no lo sabe y el 22% se abstuvo de contestar.

Gráfica No. 14. Saber si se conocen las actividades que desarrolla un Agente de cambio.



# CONCLUSIONES

1. Es indiscutible que las empresas sufren cambios y que estos cambios afectan el desarrollo de las empresas por lo que es conveniente que éstas actúen sobre estos para que beneficien el funcionamiento de la empresa y no la perjudiquen, para esto se necesita de una técnica para llevar esto a cabo.

El Desarrollo Organizacional es para estos casos una técnica utilizada por profesionistas quienes han visto la importancia de ésta dentro de la organización.

2. Es importante que de el Desarrollo Organizacional se tenga una buena información, para que sea un buen auxiliar en la empresa. En el Desarrollo Organizacional, interviene todo el personal de la empresa que se ve o no afectado por algún problema. Es también el personal de la organización quien manifiesta sus inquietudes o inconformidades y participa con mayor interés en los cambios del Desarrollo Organizacional.
3. La empresa puede contar con una oficina especialmente dedicada al Desarrollo Organizacional con profesionistas capacitados pero también pueden buscar asesoría externa y contratar especialistas en este campo.

Como se observa con los resultados de los cuestionarios aplicados, gran parte de los profesionistas entrevistados están de acuerdo en que debe darse a conocer el Desarrollo Organizacional, así como también se muestran los resultados que conocen su objetivo y aplicación.

Por lo cual esta área se da como materia de estudio en diversas carreras, puesto que es importante que los diferentes profesionistas estén al tanto de que existen herramientas que los pueden auxiliar para los problemas que se les presenten en sus empresas u organizaciones.

4. Por consiguiente el Desarrollo Organizacional se entiende como una técnica que ayuda a la empresa en la solución de problemas e impulsándola a su desarrollo, que es factor para el éxito de la misma.
5. En el desarrollo de la investigación documental se observó que el Desarrollo Organizacional enfrenta 3 problemas a saber, que son: El desarrollo del área de contacto entre la organización y el ambiente; el área de contacto entre grupos y el área de contacto entre la organización y el individuo. Sin afirmar en forma alguna que los asuntos seleccionados incluyan todo o siquiera que sean más críticos unos que otros solamente se ha ilustrado su importancia central.

Se ha demostrado que estos tres aspectos de desarrollo pueden enfocarse utilizando un grupo de conceptos e instrumentos relacionados, de tal forma que el programa total de desarrollo de cualquier organización puede manejarse en una forma unificada tanto en planteamiento como en acción.

Constantemente se ha hecho hincapié en la idea de adecuar la organización a su ambiente inmediato y a las características de sus colaboradores individuales. Este enfoque se basa en la premisa fundamental de que *"no existe una manera óptima de organizar"*; sin embargo las organizaciones necesitan ser adecuadas sistemáticamente a las metas colectivas y los propósitos humanos individuales.

6. Uno de los propósitos fundamentales de esta tesis fue la de presentarla como un auxiliar para personas de una gran diversidad de funciones, es realmente importante para los ejecutivos en cargos directivos dentro de las organizaciones. Creemos que los conceptos y enfoques que aquí se han descrito respecto al Desarrollo Organizacional ofrecen a los gerentes la mejor posibilidad de desarrollar su organización para que pueda realizar sus objetivos particulares y al mismo tiempo, atienda a las necesidades de los colaboradores individuales.

Al utilizar los conceptos e instrumentos que se han presentado, se les revelarán a los gerentes varios problemas. Uno de ellos es encontrar la mejor forma de organizar. Una respuesta a este problema se encuentra al observar la forma en que los administradores competentes tratan con la complejidad de otros problemas que se les presentan, en el área de finanzas o de mercadotecnia, por ejemplo. Obviamente no optan por esquemas analíticos excesivamente simples en estas áreas. Más bien confían en instrumentos analíticos que puedan ayudarlos a ordenar la complejidad que tienen de dilucidar.

Esto es también lo que creemos que se debe hacer con los problemas de Desarrollo Organizacional.

7. El proponer la creación de un grupo de especialistas para trabajar en problemas de Desarrollo Organizacional parece tener tanto sentido como crear grupos de especialistas para trabajar en problemas de aplicaciones de computadores, investigación de operaciones, investigación de mercados, planteamiento a largo plazo, análisis financiero, etc. Pero una revisión de los diversos aspectos que hemos mencionado anteriormente como críticos para tener éxito, en la actividad de Desarrollo Organizacional indican que la creación y utilización de grupos especializados, debe llevarse a cabo con cautela.

Nuestro propio trabajo y el de otros, claramente indica que para el logro de un cambio organizacional efectivo los gerentes principales de la organización deben estar involucrados y deben indicar su compromiso con la tarea de cambio. Respecto de lo anterior, notamos que los colaboradores individuales involucrados en el cambio, por lo menos entiendan la necesidad del mismo y la forma como dicho cambio les proporcionará recompensas.

El hecho de tener especialistas en Desarrollo Organizacional, en la misma empresa, trabajando con los gerentes y otros miembros para diagnosticar los problemas y planear los cambios obviamente es una forma de lograr la participación y obtener soluciones más

cuidadosas. Estos altos ejecutivos que tienen a su cargo las más importantes decisiones deben tener confianza en los especialistas de Desarrollo Organizacional y estar dispuestos a compartir con ellos sus preocupaciones respecto a la organización.

8. Hemos notado a lo largo de este trabajo, que si un especialista en Desarrollo Organizacional, ha de ser efectivo en el logro del compromiso de los miembros y de soluciones detalladas para los problemas del desarrollo de la organización deberá tener un criterio muy claro de su función como educador, como especialista en diagnóstico, así como de consultor. Esto es, deberá ser capaz de desarrollar técnicas para identificar los problemas de la organización y poder analizar las causas.

Deberá tener las capacidades suficientes para educar a los gerentes y otros miembros de la organización en el uso de conceptos para llevar a cabo los diagnósticos y planear las acciones. Finalmente actuará como consultor al proporcionar a los gerentes sus propias sugerencias sobre acciones por tomar.

Es así como este trabajo da una pequeña herramienta como auxiliar en la atención de los problemas que se suscitan en las organizaciones y que todo tiene solución, que existe el Desarrollo Organizacional, y así como estas muchas más que se suman al esfuerzo de ayudar a las empresas en la solución de problemas, identificarlos y resolverlos, tomando en cuenta que el elemento humano está tomando cada día, más importancia dentro de las organizaciones, así como el desarrollo de la tecnología que hace más rápida la vida y el desarrollo de las empresas y su organización.

# BIBLIOGRAFÍA

- ARIAS Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Décimo primera reimpresión. Editorial Trillas. México 1982.
- BECKHARD Richard. Desarrollo Organizacional : estrategias y modelos. Primera impresión. Fondo Educativo Interamericano, s.a., México 1983.
- BECKHARD Richard y HARRIS Reuben T: Transiciones Organizacionales. Primera impresión. Fondo Educativo Interamericano,s.a., México 1983.
- BENNIS Warren G., Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. Fondo Educativo Interamericano,s.a., Primera Impresión, México 1983.
- BIBLIOTECA HARVARD de Administración de Empresas, Evolución y Revolución conforme crecen las Organizaciones de Larry E. Greiner, Segunda serie, folleto número 25, México 1982.
- BIBLIOTECA HARVARD de Administración de Empresas, La actuación de La Dirección General: clave para el Desarrollo Organizacional de – Chris Argyris, folleto número 215, México 1982.
- DE FARIA Mello Fernando A., Desarrollo Organizacional, enfoque integral. Decimosexta reimpresión, Editorial Limusa s.a. de c.v.,México 2000.
- FERNÁNDEZ Arena José Antonio. La Auditoría Administrativa. Novena impresión, Editorial Diana, México 1982.
- GRAN DICCIONARIO Enciclopédico Ilustrado de Selecciones del Readers Digest, Tomo 9 , México 1983.
- GÓMEZ Ceja Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. Quinta impresión. Editorial Edicol, s.a., México 1982.



LAWRENCE Paul R. y LORSCH Jay W., Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y acción. Primera edición. Fondo Educativo Interamericano, s.a., México 1983.

NADLER David A., La Retroalimentación y el Desarrollo Organizacional Primera impresión. Fondo Educativo Interamericano, s.a., México 1983.

RAMÍREZ Valenzuela Alejandro. Introducción al Derecho Mercantil Fiscal. Primera Impresión. Editorial Limusa, s.a., México 1982.

REYES Ponce Agustín. Administración de Empresas Teoría y Práctica. Primera Parte. Cudragesimoséptima reimpresión, Editorial Limusa, s.a. de c.v., México 1999.

REYES Ponce Agustín. Administración de Empresas Teoría y Práctica Segunda Parte. Trigesimoséptima reimpresión, Editorial Limusa s.a. de c.v., México 2000.

RODIL Urrego Florencio y MENDOZA Trejo Francisco. Conceptos Fundamentales sobre la Organización. Primera impresión. Editorial Trillas, s.a., México 1982.

RODRÍGUEZ Valencia Joaquín. Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. Cuarta Edición, séptima reimpresión, Editorial ECAFSA, México 2000.

#### LEGISLACIÓN CONSULTADA :

LEYES Y CÓDIGOS DE MÉXICO, Sociedades Mercantiles y Cooperativas, Colección Porrúa, 55ª. Edición, Editorial Porrúa, México 2000.