

108
29.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

CAMBIO PLANEADO EN UNA MICROEMPRESA
PROCESADORA DE PLASTICOS, EN BUSCA
DE MAXIMIZAR SUS RESULTADOS

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

DANIEL RAMIREZ LOPEZ

ASESOR: LIC. SANDRA LUZ GONZALEZ LOPEZ

Cuatitlán Izcalli, Estado de México, Abril de 1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

264631



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA 14
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLÁN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DEPARTAMENTO DE
EXÁMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
PRESENTE

AT'N. Q. Ma del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS

"Cambio planeado en una microempresa procesadora de plásticos, en busca de maximizar sus resultados."

que presenta el pasante Daniel Ramírez López
con número de cuenta 9139943-0 para obtener el TÍTULO de
Licenciado en Administración.

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 13 de Abril de 1998

PRESIDENTE

L.A.E. Carlos Matias Armas.

VOCAL

L.A. Yolanda Zamudio García.

SECRETARIO

L.A. Sandra Luz González López.

PRIMER SUPLENTE

ACT. Delia Cuevas Salgado.

SEGUNDO SUPLENTE

L.A. José Santana Rivera.

AGRADECIMIENTOS

DIOS:

Gracias por darme la vida y dejarme hacer acciones las cuales te ofrezco como símbolo de un agradecimiento eterno

PAPÁS:

Sin su apoyo no hubiera llegado a ningún lado.

Mamá : Marina López

Siempre me has enseñado a tomar el camino de la vida con el coraje para salir adelante, además eres lo más importante en mi vida.

Papá : Eleazar Ramírez

Gracias por los consejos que me has dado , por tu paciencia, por enseñarme a trabajar y por tomar todo lo que hago con mucha responsabilidad.

GRACIAS POR HACERME UN HOMBRE DE BIEN.

LIC. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ:

Primero fue mi profesora, después mi directora de tesis pero más que eso siempre ha sido mi modelo que me ha encaminado en mi carrera profesional con éxito como todo lo que usted desempeñaba.

Respeto, profesionalismo y disciplina a la carrera y a mis semejantes ha sido la semilla que plantó en mí.

Con admiración mis más sinceras Gracias.

DANIEL

LIC. CARLOS MATÍAS ARMAS.

Gracias por enseñarme a utilizar la calma no perdiendo en lo absoluto la dedicación que se le debe proporcionar a todas las actividades que deben realizarse en la vida profesional.

Le agradezco por sentarme en la realidad.

DANIEL

HERMANOS:

FÉLIX:

Has sido una guía, mostrándome las cosas buenas y las malas defendiéndome de las adversidades y motivándome para salir adelante.

Toda mi infancia fue super ¡si que nos divertíamos!

ELÍ:

Llegaste cuando todos necesitábamos alegría, tú has sido mi buena ventura , gracias por regalarnos tu luz.

Espero que estos momentos los pueda reflejar en ti para que salgas adelante.

RECONOCIMIENTOS

UNAM:

La educación es la apertura de un mundo diferente, eso es lo que brinda nuestra Universidad una visión diferente de la vida.

FESC:

Por ser la facultad que me dio todo para llegar a este momento.

HONORABLE JURADO:

L.A.E. CARLOS MATIAS ARMAS
L.A. YOLANDA ZAMUDIO
L.A. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ
ACT. DELIA CUEVAS
L.A. JOSÉ SANTANA

Por su valiosa participación y ayuda en este trabajo.

DEDICATORIAS

A mis abuelos, tíos y primos:

Muy en especial a José Venegas y Carolina López.

Por apoyarme en todo momento mostrándome cariño y confianza y por que sé que participan de todo corazón en este logro.

A la familia López Salazar:

Que han seguido mi trayectoria dándome aliento para salir adelante.

A la familia Zavala García:

Muy en especial a mi Mamá Nina.

Por haber cuidado de mi hermano y de mi y por habernos dado cariño de abuelos que requeríamos.

A mi mejor amigo :

EDGAR O EDGARDO

Nunca se me olvidara el apoyo que me brindaste en el examen de biología, por que ese fue el momento justo que necesitaba de una amistad sincera.

Has sabido ser un muy buen amigo.

SRA. JOSEFINA NOYA, SR ANTONIO REYES, SONIA , GRACIELA, GUSTAVO, ANTONIO, CAROLINA, EDUARDO E IVAN.

Les dedico este Trabajo por abrirme las puertas de su cariño y confianza haciéndome sentir parte de su familia.

A todos mis amigos:

Luis Felipe, Eduardo, Hemberg, Bety, Mariana, Ricardo, Magos, Liliana Cruz, Rocío Medrano, Rubén Rene, Jorge Soto.

Que me acompañaron en todos los momentos de mi carrera, me la pase super.

Guadalupe Ramírez Zamora Te dedico este trabajo por que me has brindado mucho cariño y me motivaste cuando parecía inalcanzable este momento.

Luis Ramos y Angeles Méndez:

Que me tendieron la mano en la realización de este trabajo.

Planteamiento del problema:

¿Cómo lograr que las microempresas procesadoras de plástico acepten la implantación del Modelo de Desarrollo Organizacional para maximizar sus resultados ?

Objetivo :

Destacar la importancia del Desarrollo Organizacional en una microempresa procesadora de plásticos como una herramienta Administrativa para maximizar sus resultados.

Hipótesis

Sí una microempresa procesadora de plásticos implanta un Modelo de Desarrollo Organizacional adecuado obtendrá un eficaz cambio planeado.

ÍNDICE

Planteamiento del problema	i
Objetivos	ii
Hipótesis	iii
Introducción	1
CAPÍTULO 1 Cambio Organizacional.	3
1.1 Orígenes del Cambio Organizacional.	4
1.2 Concepto de Cambio Organizacional.	7
1.3 Características del Cambio Organizacional.	8
1.4 Elementos del Cambio Organizacional.	10
1.5 Concepto de Resistencia al Cambio.	12
1.6 Razones por las que se da la Resistencia al Cambio.	14
1.7 Como combatir la Resistencia al Cambio.	16
1.8 Comunicación como elemento fundamental en el Cambio Organizacional.	18
1.9 Finalidad del Cambio Organizacional.	20
1.10 Importancia del Cambio Organizacional.	22
CAPÍTULO 2 Innovación en la Organización.	24
2.1 Antecedentes de la Innovación.	25
2.2 Concepto de Innovación.	27
2.3 Características de la Innovación.	29
2.4 Elementos de la Innovación.	31
2.5 Tipos de Innovación.	33
2.6 Proceso de Innovación.	35
2.7 Necesidad de la Innovación Tecnológica.	38
2.8 Finalidad de la Innovación en las Organizaciones.	40
2.9 Importancia de la Innovación en las Organizaciones.	42

CAPÍTULO 3 Desarrollo Organizacional como herramienta para lograr el Cambio.	44
3.1 Qué es el Desarrollo Organizacional.	45
3.2 Objetivos del Desarrollo Organizacional.	47
3.3 Características del Desarrollo Organizacional.	50
3.4 Fundamentos del Desarrollo Organizacional.	53
3.5 Modelos y Teorías del Desarrollo Organizacional.	56
3.5.1 Participación y Delegación de Autoridad.	64
3.5.2 Equipos y Trabajo en Equipos.	66
3.5.3 Estrategia normativa del Cambio.	69
3.5.4 Aplicaciones del Desarrollo Organizacional.	71
3.5.5 Escuelas del Desarrollo Organizacional.	74
3.5.6 Importancia del Desarrollo Organizacional en Empresas mexicanas.	78
CAPÍTULO 4 Propuesta de un Modelo de Cambio Planeado en una Microempresa Procesadora de Plásticos para que logre la Máxima Eficiencia.	81
4.1 Antecedentes de la Microempresa de Plásticos.	82
4.2 Propuesta de implementación de un Proceso de Cambio Planeado	85
4.2.1 Implementación del Proceso de Cambio Planeado en la Microempresa Procesadora de Plásticos.	87
Conclusiones	113
Anexos	116
Bibliografía	139

Introducción.

En nuestro país se han suscitado cambio de aspectos políticos, económicos, sociales, culturales, ideológicos, etc. que influyen directamente en las empresas mexicanas siendo en su mayoría microempresas que son en este momento la base fundamental para la creación y sostenimiento de las fuentes de empleo. Esto ha provocado una resistencia al cambio que afecta de manera particular el proceso de desarrollo de estas

Es necesario aprovechar las pocas oportunidades que tienen las microempresas asimilando así los retos y oportunidades a enfrentar, es por esto que se requiere una mentalidad de cambio e innovación dentro de la organización para que se obtengan altos niveles de crecimiento (desarrollo).

Por otra parte es prioritario que se abran a una nueva visión para que se logre todo lo que se han propuesto, una de las formas para lograr que se abra una nueva visión sobre la organización es adoptar un modelo de desarrollo organizacional para que se de un cambio planeado de la manera más eficiente.

Puede haber escepticismo al pensar que se lograría encontrar la forma para salir de estancamiento en el que ha caído por las siguientes razones:

- 1.- Las devaluaciones que se han sufrido.
- 2.- La inflación por la que se atraviesa en este momento.
- 3 - Baja del poder adquisitivo.

Sin embargo es necesario cambiar actitudes, valores y creencias para aprovechar todas las oportunidades que se presentan como ya se había mencionado.

Este trabajo esta enfocado precisamente en las microempresas procesadoras de plástico con la finalidad de analizar y conocer las causas por las cuales las microempresas de este ramo tienen una gran resistencia al cambio y no aprovechan las oportunidades que se les están presentando así como no recurrir a un agente de cambio para que facilite esta finalidad.

CAPÍTULO 1

CAMBIO ORGANIZACIONAL

1.1. ORIGENES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Cuando se habla de cambio nos asombramos por lo que encierra esta palabra, pero no es motivo de asombro sino de reflexión porque siempre está presente.

Por consiguiente el hombre siempre ha estado acompañado del cambio desde los primeros momentos de su existencia hasta sus momentos actuales teniendo que desarrollar la capacidad de supervivencia adaptándose a las diferentes transformaciones que se presentan en el ambiente que le rodea.

Al igual que el ser humano las organizaciones tienen que adaptarse al medio que la envuelve ya que todos los cambios que se presentan influyen de manera directa en ella. Cambios tales como: Sociales, Culturales, Demográficos y todo lo que pueda ocasionar inestabilidad en la conducta del individuo como lo mencionaba Davis Keith "el cambio se encuentra en todas partes y siempre está presente"⁽¹⁾

En la década de los años cuarenta Kurt Lewin indica que "el cambio se obtiene en una relación dinámica entre dos fuerzas que se puede inclinar en cualquiera de las dos direcciones aumentando o añadiendo las fuerzas impulsivas o removiendo o disminuyendo las fuerzas restrictivas. ver anexo J Esto provoca un descongelamiento lo cual produce el cambio y culmina en un recongelamiento"⁽²⁾

Según este autor el cambio se presenta en el punto intermedio de una relación de constante movimiento entre dos fuerzas la impulsora y la restrictiva. Al aumentar la fuerza impulsora provoca tensión y las fuerzas restrictivas tienden a compensar.

⁽¹⁾ Keith Davis Comportamiento humano en el trabajo. México McGraw Hill. 1991 p.326

⁽²⁾ Ferrer Pérez Luis Guía práctica de Desarrollo Organizacional. México. Trillas 1976 p 51

El cambio dentro de la organización es más complicado porque no se produce un ajuste directo en el caso particular de cada individuo. Para esto debe de haber la disposición en la actitud de los empleados para realizar dicho ajuste y lograr una reacción que los condicione conduciéndolos al cambio.

Para 1976 Luis Ferrer Pérez nos habla sobre el cambio de conducta dentro de la organización. Un individuo en el grupo piensa en un principio en como el aparece ante los demás y como podría evitar un ataque anticipado. En cambio los otros miembros del grupo deben de hacer la retroalimentación sobre como afecta estas actitudes al grupo y a sus miembros.

A pesar de que este tipo de retroalimentación provoca un choque en los individuos por que se les da a conocer su conducta que llevan en forma individual suele ser productivo ya que en el momento que la persona esta siendo consciente y acepta la forma en que se ha estado comportando logra concebir nuevas formas de comportamiento consiguiendo así la integración, confianza y un mejor comportamiento del individuo hacia el resto del grupo.

En los años ochenta Idalberto Chiavenato analizando las diferentes causas que provoca el cambio organizacional, la conducta de los individuos, el avance tecnológico y los diferentes factores que influyen de manera directa a la organización establece que "para lograr un cambio organizacional debe ser planeado ya que el liderazgo personal debe ser sustituido por el liderazgo organizacional basado en el diagnóstico y la planeación de las decisiones prevaleciendo la autoridad del conocimiento organizacional sobre la autoridad jerárquica de la posición."⁽³⁾

Para los años de los noventa el mundo se presenta en un ambiente global muy dinámico es por eso que del cambio sobresalen dos temas importantes. Se trata de la innovación dentro de las organizaciones y el otorgamiento de facultades al personal para que la organización

⁽³⁾ Chiavenato Idalberto Introducción General a la Teoría de la Administración. México McGraw Hill 1981. p 466

sea más adaptable al momento por el que esta pasando. No se ha descartado que el cambio sea un proceso ni mucho menos que no sea benéfico a la organización sino que hoy en día las organizaciones se especializan más en estos dos puntos.

De acuerdo con lo anteriormente mencionado podemos considerar que el proceso de cambio encierra diferentes factores los cuales son motivo de estudio, de ahí que se comparta la idea de Idalberto Chiavenato por ser la que más se adapta a nuestras necesidades actuales además de considerar a la planeación una herramienta importante dentro del cambio para que se pudiera tomar las decisiones de una forma más acertada dentro de la organización y así sacar provecho de los cambios que se presenten.

1.2 CONCEPTO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

A continuación se mencionaran algunos conceptos de diferentes autores referentes a cambio organizacional:

Carlos Augusto Audirac dice que “el cambio organizacional es una situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc. para adquirir otros que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia de la ejecución de las acciones”.⁽⁴⁾

Idalberto Chiavenato asegura que “el cambio organizacional es el ambiente en general a medida que mejoran las condiciones de vida de los individuos”.⁽⁵⁾

L.A. Sandra Luz González López afirma que “el cambio organizacional es una transformación para obtener el crecimiento y lograr que la empresa sobreviva”.⁽⁶⁾

Samuel C. Certo nos dice que “el cambio organizacional es el proceso que se sigue para modificar una organización logrando así incrementar la efectividad organizacional”.⁽⁷⁾

Derivado de los conceptos anteriores podemos resumir el siguiente concepto:

Cambio es el movimiento constante en donde interactúan los factores del ambiente en general para la transformación de una forma de vida logrando la mejora de la misma.

⁽⁴⁾ Audirac Camarena Carlos et al ABC del Desarrollo Organizacional México, Trillas 1994p 43

⁽⁵⁾ Chiavenato Idalberto Introducción a la Teoría General de la Administración, México. McGraw Hill 1981. p 466

⁽⁶⁾ Lic Sandra Luz González López. Apuntes de Desarrollo Organizacional.

⁽⁷⁾ C. Certo Samuel Administración Moderna, México McGraw Hill, 1992. p 288

1.3 CARACTERÍSTICAS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Por lo que se menciona anteriormente el cambio organizacional tiene varias características que lo hacen formar parte de la vida diaria de una organización, dichas características son:

1.- Es un proceso inevitable y constante.

La organización y los individuos se encuentran en un constante movimiento lo cual provoca que este en un estado de cambio, pero no solo en el movimiento de la organización sino en todo el ambiente que le rodea y que continuamente cambia por las diferentes fuerzas que la mueven tanto las internas como las externas.

2.- El cambio es un problema humano y técnico.

El ser humano le da vida a la organización y quien define la naturaleza de las metas organizacionales por que si el cambio no entra de manera directa en los individuos estos son afectados de forma indirecta lo cual los conduciría a sentirse desplazados hasta el momento en que puedan incorporarse al cambio que puede ser por tiempo indefinido.

3.- Afecta a toda la organización.

Como es de esperarse el cambio afecta a toda la organización por ser inevitable por que va a influir de manera directa o indirecta a los individuos integrantes de la organización esto es provocado por que el cambio no reconoce el flujo de autoridad esto significa que si se entra a una etapa de cambio en el nivel operativo traerá consecuencias que provocan un cambio en el nivel administrativo o por el contrario si hay un cambio a nivel administrativo repercutirá

en forma directa en el nivel operativo. Esto origina que caiga la organización en problemas y conflictos de no controlarlos pueden provocar una crisis total en la organización.

4.- Cuando se busca el cambio organizacional se quiere la supervivencia y prosperidad de la organización.

En ocasiones el cambio organizacional hay que buscarlo para la más rápida adaptación de la organización a su ambiente.

Cuando la organización requiere el cambio es para mejorar y lograr sobrevivir en su medio ambiente por demás dinámica que con el paso del tiempo va requiriendo mayor velocidad rompiendo en todos los momentos con los patrones de comportamiento existente en una persona u organización.

Como se ha explicado el cambio organizacional es el punto de especial cuidado en el cual tenemos que predecirlo o en su caso planearlo para poder establecer un pronóstico de desarrollo de la organización por consiguiente todas las características se pueden enfocar a un solo fin.

1.4 ELEMENTOS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

El autor **Davis Keith** nos afirma que para llevarse a cabo el cambio organizacional deberán constituirse las fuerzas o elementos de apoyo antes durante y después del mismo.

Algunos elementos son de vital importancia para el proceso de cambio organizacional los cuales ayudarán a llevar a cabo con fuerza y por lo tanto obtener buenos resultados.

A continuación mencionaremos algunos de los elementos más importantes que crean el apoyo al proceso de cambio organizacional:

1.- Comunicación.

Es el elemento fundamental para el proceso de cambio organizacional por que con ella se tiene informada a toda la organización, esto significa que si el cambio afecta a una o varias personas dentro de una organización resultarán afectadas las restantes, es por esto que se debe tener informada de lo que acontece dentro de la organización y por lo tanto comunicar todas las acciones a tomar.

2.- Liderazgo para el cambio.

Es frecuente que haya molestias dentro del nivel operativo por ordenes o comentarios que se hagan a nivel administrativo, se dan los casos en los cuales los supervisores no comparten las mismas opiniones que los obreros y por lo tanto hay discrepancias entre ellos. Es aquí donde necesitamos un líder que tenga el poder de convencimiento y que tenga una amplia visión para hacer que los individuos comprendan que es el momento de cambiar.

3.- Participación.

A raíz de una buena comunicación y un eficiente liderazgo faltaría fomentar la participación de los individuos dentro de la organización para sentar las bases de un intercambio de opiniones esto es que hagan sugerencias y que se interesen más por el proceso de cambio en el que están viviendo.

Esto va a traer consigo no solo la aceptación del cambio sino el compromiso de realizar bien las actividades por hacer.

4.- Es muy importante motivar al personal no solo para conseguir su participación sino para lograr el apoyo continuo y permanente que necesita la organización para seguirse adaptando al cambio.

Para lograr la participación de los empleados es necesario hablarles sobre la necesidad que tiene la organización de cambiar y en su caso que llegase a faltar alguno de ellos no puede ocurrir este proceso. También se puede lograr su aceptación garantizándoles los beneficios que están por recibir, considerando que cuando se esta gestando el cambio es probable que les este trayendo muchas pérdidas y provocará la falta de entusiasmo por superar la etapa de cambio.

1.5 CONCEPTO DE RESISTENCIA AL CAMBIO

Después de haber hablado de lo que es el cambio se debe considerar un problema que lo atañe como lo es la resistencia al cambio, todas las personas tienden a oponerse al cambio, esto provoca una fuerte amenaza contra las necesidades de la organización lo cual genera el retraso en el desarrollo que se busca dentro de ella pero ¿qué es la resistencia al cambio?

Mencionaremos algunos conceptos de diferentes autores referentes a resistencia al cambio:

Keith Davis indica que “la resistencia al cambio son los comportamientos que tiene el empleado, pero esta puede ser de una forma consciente o inconsciente pero no deja de perjudicar, desacreditar o retardar la realización del cambio”.⁽⁸⁾

Carlos A. Audirac conceptualiza a la resistencia al cambio como “la reacción esperada por parte del problema en un periodo de equilibrio, percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que acarrea consigo las modificaciones”.⁽⁹⁾

Jhon Schermerhorn afirma que la resistencia al cambio “es el rechazo de las personas que están defendiendo algo importante que parece estar amenazado por el intento de cambio además se debe considerar como una retroalimentación que puede usarse de manera constructiva”.⁽¹⁰⁾

⁽⁸⁾ Keith Davis. Comportamiento humano en el trabajo. México McGraw Hill 1991 p 334

⁽⁹⁾ Audirac Carlos. et al ABC del Desarrollo Organizacional. México. Trillas 1994. p 44

⁽¹⁰⁾ Schermerhorn Jhon Comportamiento en las Organizaciones. México. Interamericana. 1987 p 567

L.A. Sandra Luz González López afirma que “la resistencia al cambio es la no aceptación del cambio”⁽¹⁾.

A raíz de los conceptos anteriores de los diferentes autores consideramos el siguiente concepto:

Resistencia al cambio “es la reacción que tienen los individuos a la situación inesperada que se les presenta tendientes a no aceptar el proceso de cambio.”

⁽¹⁾Lic. Sandra Luz González López Apuntes de Desarrollo Organizacional

1.6 RAZONES POR LAS QUE SE DA LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Las razones por las que se da la resistencia al cambio radica principalmente en las características humanas agregando variables psicológicas influyendo en el comportamiento del individuo.

A continuación se mencionarán algunas de las características que los individuos presentan y por los cuales se resisten al cambio.

1.- Costumbres.

Todas las personas dependemos de las costumbres por ser animales racionales y por lo tanto tenemos que tomar miles de decisiones durante el día es por esto que tomamos las decisiones sobre respuestas programadas (costumbres) esto significa que se hacen actividades durante el día y no se detiene a pensar si las van a hacer o no, sino que se hacen por convicción.

2.- Seguridad.

La seguridad es una razón por las cuales se da la resistencia al cambio, por que los individuos necesitan sentirse dentro de la organización, esto significa que si en una organización se hacen cambios estructurales o tecnológicos se va a crear una resistencia por que el cambio no les asegura su permanencia dentro de la organización.

3.- "Ingresos Personales".⁽¹²⁾

Otra de las causas que provoca la resistencia al cambio es cuando los empleados se preocupan demasiado porque los cambios pueden reducir sus ingresos que hasta el momento

⁽¹²⁾ S. Jung Jong. Las Organizaciones de mañana. Desafíos y estrategias. México Trillas. 1973 p 691

percibían. Ejemplos en donde se pueden sentir afectados son: cambio en el área laboral, rutinas de trabajo, disminución del mismo trabajo, etc.

4.- Miedo a lo desconocido.

Esto es muy frecuente dentro de la organización. Un cambio siempre va a generar incertidumbre lo cual va a provocar en el individuo miedo a recibir sorpresas las cuales no tiene contempladas dentro de su trayectoria laboral.

5.-" Apego a lo elaborado por el individuo mismo"⁽¹³⁾.

Una característica de las personas es que tienden a valorar demasiado los objetos que realizan en todos los momentos de su vida, en otras palabras, se le llama estimación. Es por esto que una persona cuando es el autor o productor de un artículo tiende a estimarlo lo cual genera una resistencia a dejar de hacerlo.

Como ya se había mencionado todas estas razones son generadas por las características que cada persona presenta pero más que ser características son necesidades que el individuo presenta durante el cambio requiriendo satisfacerlas de la manera más pronta para que el cambio se de en una forma más breve.

⁽¹³⁾ Audirac Carlos et al ABC del Desarrollo Organizacional. México Trillas 1994 p 46

1.7 COMO COMBATIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO

La resistencia al cambio es un movimiento necesario para una organización que siempre va acompañado por la resistencia al cambio que va a presentar la totalidad de la organización, pero afortunadamente hay lineamientos o tácticas las cuales pueden ser utilizadas para garantizar el éxito de las transformaciones que se desean realizar.

Se analizaran las diferentes tácticas que presentan diferentes autores en sus obras:

1 - Evitar sorpresas.

Los individuos necesitan de tiempo par poder considerar el cambio propuesto antes de que sea implantado. La eliminación de este tiempo puede provocar el rechazo al cambio por que puede afectar las situaciones individuales por no dejar que las personas analicen la situación del cambio que se les ha implantado.

Para hacer posibles los cambios evitando sorpresas se requiere:

- a).- Comunicación y educación: por medio del uso progresivo de consideraciones, memos, informes, demostraciones, etc., se educará a la gente con anterioridad y se lograra que vean con lógica el cambio.
- b).- Se logrará concientizar a las personas para que estén preparados para evitar cualquier sorpresa.

2.- Preparar el escenario para el cambio.

Este es un punto importante porque se necesita tomar una actitud positiva desde los altos mandos de la organización hasta los niveles medios de la misma para obtener el cambio. Esto significa que la dirección debe contagiar de una buena actitud a todos los niveles hasta llegar a la supervisión para lograr la efectividad organizacional.

Para que se pueda preparara todo el escenario para el cambio es necesario:

a).- Facilitar y apoyar: Tener la disposición para proporcionar apoyo emocional, escuchar con demasiado interés problemas y quejas proporcionando capacitación y ayudando a superar presiones.

b).- Negociaciones: En esta parte lo que se busca es ofrecer incentivos o beneficios especiales para conseguir la seguridad de que se va a obtener el cambio.

La conjunción de estos puntos hacen constar que se pueden reducir los efectos del cambio combatiendo las situaciones por las que se da su resistencia y así conseguir los bienes que este proporciona a la organización. ver anexo 3

1.8 COMUNICACIÓN COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Se ha mencionado con anterioridad que la comunicación juega un papel importante dentro del cambio organizacional. La comunicación es fundamental dentro del cambio porque en una organización sirve para facilitar el proceso de este o en su caso para que sea más estable la organización en su etapa de cambio.

Hablar de comunicación es hablar de un punto muy extenso que se hablará de una manera más precisa y concreta para su fácil manejo dentro de un enfoque organizacional.

1.- Proceso de comunicación.

En este primer punto es considerado a la comunicación como un proceso que se manifiesta dentro de una organización, es muy fácil observar la comunicación que se esta dando entre miembros de la organización y particularmente en situaciones directas. Pero así como se presenta de sencilla la comunicación, solucionar un problema de esta es un procedimiento muy complicado por que la información transmitida es con frecuencia muy variable y compleja.

Por lo regular un individuo trata de comunicarse en una forma sencilla para darse a entender con los demás y la información que el trasmite son: hechos, sentimientos, percepciones, insinuaciones, etc. Teniendo en cuenta que no solo lo hace en función a la palabra hablada o escrita sino por medio de gestos, postura física, el tono de la voz y momentos que elegimos para hablar.

Para analizar el proceso de comunicación se debe indagar sobre las siguientes cuestiones ¿Con qué frecuencia?, ¿Por cuánto tiempo? se da la comunicación. En esta etapa se toca uno de los puntos más importantes de la comunicación como lo es la extensa recolección de datos y procesarla para poder apreciarla con una organización ya preparada para dárselos a conocer.

En una segunda etapa sería observar el proceso de comunicación (quién habla, cómo lo hace y quién recibe), este tipo de observación no es difícil como es el caso de las comunicaciones escritas que tienen dirección pero es muy engañosa en una situación de grupo.

Estas observaciones en conjunto se pueden plasmar en matrices en las cuales se describen las situaciones y las convierten en información tangible, para así tomar decisiones más acertadas.

La comunicación como tal es muy importante en la vida diaria pero en una organización es fundamental por que de ahí depende que la organización salga a flote o se hunda, por ejemplo si en una organización está por presentarse un cambio estructural es importante informar a todos sus integrantes y que pueda tener mejor aceptación y además se asimile en una forma más fácil, por que si no es así, llegaríamos como ya se había mencionado a tener una resistencia al cambio lo cual posiblemente terminará en una crisis total.

1.9 FINALIDAD DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

El cambio organizacional es considerado por los diferentes autores como un movimiento constante que se da en el desarrollo de la existencia de los individuos. Sin embargo, el cambio se presenta con determinadas características las cuales tienen ciertas finalidades como serían las siguientes:

a).- Con el cambio organizacional se busca el desarrollo de habilidades y sus aptitudes al máximo grado posible para lograr que se vuelvan más competentes las organizaciones.

Esto significa que el cambio cuando se presenta siempre va a establecer la diferencia entre lo establecido y lo que se quiere obtener, buscando además la aceptación de los miembros de la organización para que obtenga su propio desarrollo.

b).- La organización busca un ambiente diferente para lograr permanecer en él y ser un poco más independiente.

c).- Busca el éxito organizacional abordando las diferentes modificaciones con las cuales los directivos estimulan a sus empleados para lograr este fin.

d).- Sobrevivir y crecer en un ambiente organizacional de competencia muy cerrada, las empresas buscan salir adelante y por lo tanto después de un tiempo determinado busca expansión.

Considerando los puntos que se han descrito podemos afirmar que el cambio organizacional tiene como finalidad obtener la efectividad organizacional determinando la relación entre las personas, tecnología y la estructura organizacional para así lograr los objetivos establecidos.

1.10 IMPORTANCIA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Se sabe que el cambio organizacional ocurre a consecuencia de esfuerzos específicos, también lo hemos considerado como una discrepancia entre el estado real y el estado deseado de las cosas.

El cambio organizacional es importante por:

a).- Los administradores a niveles organizacionales.

El cambio organizacional es importante porque los administradores deben de enfrentar las necesidades que presentan las organizaciones para así transformarlas y adecuarlas al medio ambiente que le rodea.

b).- Éxito de las organizaciones.

En ésta parte el cambio es tan importante en las organizaciones para buscar la estimulación de sus empleados y encontrar continuamente áreas en las cuales se pueda realizar un cambio organizacional.

c).- Relación personal, estructura y tecnología.

es importante el cambio organizacional porque busca que los individuos se vayan adecuando a las necesidades de la organización modificando la forma en que están acostumbrados a comportarse o a trabajar logrando hacer cambios en su comportamiento humano de la forma más efectiva.

Tomando en cuenta estos puntos podemos afirmar de una forma concreta la importancia del cambio organizacional considerándola como:

El cambio organizacional enfrenta las necesidades que tiene la organización en cuanto a las relaciones del personal, estructura y tecnología para lograr el éxito de las mismas mostrando su efectividad organizacional.

CAPÍTULO 2

INNOVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

2.1 ANTECEDENTES DE LA INNOVACIÓN

Los seres humanos por naturaleza tienen un instinto creador que lo lleva a inventar, diseñar, investigar y hacer múltiples actividades las cuales son desarrolladas para un solo fin lograr su propio bienestar a todos los niveles.

Es por ello que hablar de innovación es hablar desde este momento que el hombre habito la Tierra, pero facilitar el manejo de este tema en el presente trabajo lo dividiremos en dos etapas lo que sería la innovación antes y después de la revolución industrial ya que en este acontecimiento marco un gran cambio en la vida de los seres humanos y por lo tanto en la creatividad de los mismos.

Antiguamente los seres humanos se basaban demasiado en la experiencia provocando que el desarrollo de su comportamiento era por demás gradual y progresivo en cuanto a los productos que ocupaban y en general en su vida cotidiana, poco a poco se fue avanzando hasta que llego a la etapa de la tecnología dinámica que empezó con la revolución industrial.

La revolución industrial representó el momento clave para el desarrollo tecnológico de las organizaciones, además de que se abrió la puerta a la libertad de creación (creatividad). Esto implicó que el trabajo artesanal pasara a un tipo industrial (innovación). Habiéndose caracterizado esta etapa por los siguientes acontecimientos:

- 1.- La progresiva adopción de la máquina de vapor como fuente de energía.
- 2.- La aparición de máquinas cada vez mayores y complejas.

3.- La pérdida por parte del trabajador, la propiedad individual de los instrumentos de trabajo.

4.- "La asignación de trabajo exclusivo al trabajador, esto es que el trabajador deja de intervenir en toda la línea de producción para dedicarse tan solo a un trabajo exclusivo."⁽¹⁾

En la actualidad a raíz de todo lo acontecido causo que en un breve lapso de tiempo se vuelvan obsoletas las diferentes formas de pensar de los individuos y por lo tanto acarrear discontinuidad en los cambios. La innovación es una modificación que si se lleva a cabo a un ritmo acelerado y constante es casi imposible poderlo frenar es por esto que la supervivencia organizacional dependerá exclusivamente de aumentar la capacidad innovadora.

⁽¹⁾ S. Jun Jong. Las Organizaciones del mañana. Desafíos y Estrategias México Trillas 1973. p 124

2.2 CONCEPTO DE INNOVACIÓN

Para tener una idea más amplia de lo que es la innovación mencionaremos algunos conceptos de diferentes autores referentes a este:

Según **Ramón Ramos S.** "Innovación es la aportación de algo nuevo a la ya conocido"⁽²⁾

Rafael Oropeza Monterrubio "Dice que la innovación es la creatividad aplicada que se entiende como el resultado objetivo tangible de una idea creativa la cual puede comercializarse exitosamente"⁽³⁾

Idalberto Chiavenato " Indica que la innovación es la dinámica tecnológica que se va aplicando orientándose a las necesidades y oportunidades económicas"⁽⁴⁾

L.A. Sandra Luz López "Afirma que la innovación es la modificación de un bien o servicio para mejorarlo"⁽⁵⁾

Jong S Jun "Dice que la innovación es el flujo de ideas, proyectos, valores y creencias que recorre a una organización"⁽⁶⁾

Eduardo Katiska "Afirma que la innovación es el flujo de ideas, proyectos, valores y creencias que recorre a una organización"⁽⁷⁾

⁽²⁾ Ramos S Ramón Creatividad Organizacional siglo 21. México Panorama. 1994. p 70

⁽³⁾ Oropeza Monterrubio Rafael Creatividad e Innovación Empresarial. México Panorama 1994 p 14

⁽⁴⁾ Chiavenato Idalberto. Introducción a la Teoría de la Administración. México McGraw Hill 1981 p 309

⁽⁵⁾ Lic Sandra Luz González López Apuntes de Desarrollo Organizacional

⁽⁶⁾ S Jun Jong. Las Organizaciones del Mañana. México Trillas 1973 p. 124

⁽⁷⁾ Katiska Eduardo. Desorganización Creativa, Organización Innovadora. México Macchi. 1994 p 24

De los conceptos anteriores podemos redactar el siguiente concepto adaptándolo al enfoque que se busca en el presente trabajo de investigación.

La innovación es la adaptación de alguna modificación que sirve para satisfacer las necesidades de la organización y mejorarla.

2.3 CARACTERÍSTICAS DE LA INNOVACIÓN.

La innovación como todos los aspectos que le conciernen a la organización presentan ciertas características las cuales influyen demasiado en el comportamiento de la misma, estas características son las siguientes:

1.- La innovación florece en ambientes favorables.

La innovación es algo muy especial que se presenta dentro de la organización la cual necesita de la aceptación total de los miembros de esta. Ya que las personas no son innovadoras si entre ellas y la organización no hay nada que las motive para hacer ciertas modificaciones.

Tal vez esto parece muy obvio, sin embargo, hay que cumplirlo dando incentivos, motivación o tal vez dejándolos en libertad para que se desarrollen por sí mismos, no aplicando ninguna presión.

Cuando ya se obtiene el ambiente favorable podemos afirmar que la organización del mañana será producto de los resultados que se esperarán con las decisiones que se tomen.

2.- La innovación requiere laxitud

La innovación requiere laxitud u holgura organizacional que le permita crecer y dar oportunidades, ya que si esta no se diera, provocaría el atraso de la organización porque se vería en desventaja el clima organizacional. Esto es que si la innovación

logra tener alguna falla por pequeña que sea no tendrá un tiempo o espacio para que pase desapercibido sino que afectará a toda la organización

Las organizaciones de hoy en día dependen del cambio lo cual provoca que la innovación se vuelva variable crítica y se le tendría que dar su tiempo y espacio para que se lleve a cabo y por consiguiente, nada falle.

3.- Permite la diversidad de insumos.

La innovación va a permitir que la diversidad de insumos genere ideas.

Esto significa que deberá incluirse una situación de incertidumbre a modo que toda la organización e investigadores se vean estimulados a la búsqueda y la participación para aumentar las posibilidades de realización.

4.- Flexibilidad estructural.

“Se debe organizar la estructura de tal forma que haya flexibilidad haciendo hincapié en definiciones de deberes y responsabilidades estrechas que no se repitan ni traslapen.”⁽⁸⁾

Con esto se busca que las estructuras organizacionales no estén tan estratificadas sino que vaya implícita la libertad de comunicación para que no pierdan importancia e interés de un puesto en relación con el otro.

⁽⁸⁾ S. Jun Jong. Las Organizaciones del Mañana. México. Trillas 1973 p 201

2.4 ELEMENTOS DE LA INNOVACIÓN

La innovación como ya hemos visto necesita de un ambiente muy favorable para que se lleve a cabo pero, cabe mencionar, que necesita elementos para que se logre dentro de la organización.

Para lograr que la organización se adapte a un sano clima de constante innovación tanto en sus procesos administrativos como productivos y obtener un óptimo resultado, se logrará llevando a cabo los siguientes elementos:

1.- Metas.

La innovación es la creatividad aplicada en una organización, sin embargo, esta aplicación de creatividad debe estar enfocado hacia un fin determinado pensando “ a donde se quiere ir y llegar”.

Para que la innovación no sea algo que en cierto momento nos parezca absurdo y, por lo tanto, se pierda el interés, es de vital importancia determinar metas realizables a toda la organización y solamente así se logrará que se acepten las modificaciones que se hacen teniendo en cuenta a donde se quiere llegar.

2.- Objetivos.

Los objetivos van a propiciar que se modifique el modo de vida de los individuos y que en un momento dado vamos a lograr que se refleje en la organización.

Logrando los objetivos que se establecieron antes de que aplicáramos la innovación, nos vamos a dar cuenta de lo importante que fue el aplicar la creatividad de los integrantes de la

organización, siendo ellos mismos quienes se retroalimenten con la satisfacción de haberlo logrado.

3.- Políticas.

Es necesario implantar políticas (guías generales de acción) a los miembros de la organización para definir de una forma más clara y precisa el rumbo que se debe seguir dentro del marco ya definido con nuestros objetivos establecidos.

Para que los individuos dentro de la organización no se sientan acomplejados por no saber que hacer, es necesario guiarlos mediante políticas para que poco a poco se vayan desarrollando para así lograr que la innovación hecha resulte todo un éxito esto significa que se lograron los objetivos.

Por consiguiente, sabemos que es necesario planear la innovación a desarrollar para que pueda dar buenos resultados sin embargo, tenemos que considerar que al igual que el cambio organizacional, la innovación necesita motivación, participación y comunicación pero a menor escala, esto es, que en el cambio se ven transformaciones y en la innovación se ven modificaciones.

2.5 TIPOS DE INNOVACIÓN.

La innovación es generada por el pensamiento creativo de las personas, por lo tanto lo aplica en todas las actividades que desarrollan. Es de considerar desde el momento en que los individuos logran desarrollar la innovación en todas sus actividades también se desarrollan varios tipos de esta. Cabe mencionar que tanto en los individuos como en las organizaciones tienen sus propios tipos de innovación pero que tiene una muy estrecha relación entre sí.

1.- Del individuo.

a).- Innovación individual.

Este tipo de innovación se caracteriza por ser simplemente una función de la personalidad y de las habilidades de la misma que muestra el individuo, también ésta no permite que dentro de la organización ya sea un gerente o jefe, manejen al individuo, esto es, que la inmanejabilidad sea una de las características más propias de éste tipo de innovación.

b).- Innovación grupal.

Se caracteriza por ser encausada y administrada por las necesidades de la organización, significa que es generado por los grupos de trabajo que se forman dentro de la misma. Este tipo de innovación va ligado con la innovación individual porque va dirigida a pequeños grupos de trabajo para producir más y mejores ideas sobre el mejoramiento del ambiente laboral.

2.- De la organización.

a).- Innovación Administrativa.

Dentro de la innovación administrativa se debe de considerar las características anteriormente mencionadas como un paso fundamental para llevarla a cabo.

Cumplir con las características mencionadas generará una apertura a una creciente proporción de profesionalismo para el ejercicio de los deberes y funciones, así como sus responsabilidades dentro de un puesto determinado administrativamente todo con el fin de lograr los mejores resultados para la organización.

b).- Innovación Tecnológica.

Al igual que la innovación administrativa necesita de las mismas condiciones para llevarse a cabo.

La innovación tecnológica, como las anteriores es introducida por los individuos a una organización (grupal, administrativa y tecnológica), pero para que esta se lleve a cabo, necesita de un alto grado de coordinación y manejo de gente especializada, ya que estas personas deben de desarrollar sistemas, los cuales van a hacer que la nueva tecnología se adapte a la que se tenía con anterioridad.ver anexo 4

2.6 PROCESO DE INNOVACIÓN.

Las ideas surgen por que están familiarizadas de algún modo con la situación a la que puedan aplicarse. Por esto, en la mayoría de las ocasiones, las ideas innovadoras tienen una información descendente, significa que la innovación es generadas por los puestos de alta gerencia de la organización.

Pero ¿Qué pasa cuando ocurre a la inversa, que la información sea ascendente? En algunas empresas que no estén preparadas para ser innovadoras se van a resistir a llevar a cabo la innovación de cualquier tipo, y en el caso de las personas que vayan a aplicar la innovación deben hacerlo de una forma que no se enteren los gerentes o jefes, todo esto va a provocar que la organización se venga abajo por falta de flexibilidad del nivel administrativo.

Esta situación puede ser generada por que la organización es muy compleja y dentro de ella hay todo un mundo subterráneo tanto a nivel administrativo como a nivel operacional, que es motivo para lograr los mejores resultados o para entorpecer el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Las empresas que no están preparadas para la innovación, no cumplen con el proceso de la misma, esto es motivo para mencionar los pasos de este proceso y en los cuales fallan este tipo de empresas:

1.- Cuestionamiento.

Como ya sabemos, las ideas son generadas por la inquietud de las personas que dentro de una organización se manifiesta a un nivel importante, pero para una organización no es suficiente, porque la organización no se compone de una sola persona, sino de un conjunto de ellas, esto va a significar que lo que necesita la organización es el conjunto de ideas

formadas en grupos de personas que generen una gran cantidad de ideas. Con el fin de que entre ellos se pregunten o pongan en tela de juicio las mismas actividades que desarrollan hasta ese momento.

2.- Aprovechamiento de los recursos o elementos.

Conociendo ya las inquietudes de cada persona es preferible dejarla actuar para que así salga a buscar los elementos que puedan contribuir con la configuración de su idea para que este paso se lleve a cabo.

3.- Apoyo.

Cuando se tienen las ideas confusas y los elementos necesarios restaría que se de el apoyo para aclarar dichas ideas y se puedan utilizar a un cien por ciento todos los elementos que configuran la idea (motivación).

4.- Se establece la idea.

Obteniendo el apoyo, los elementos y la idea se propiciará una de las características ya mencionadas “el ambiente favorable”, lo cual a su vez generará que la idea se establezca en una forma clara y precisa de lo que se va a modificar.

5.- Elaboración.

“La innovación es la creatividad aplicada”. Este punto va muy relacionado con este concepto, porque se marca aquí la diferencia entre la creatividad y la innovación. Esta diferencia nos dice que la idea se debe aterrizar en una realidad concreta tratando de dar un enfoque científico de el porqué de las cosas.

6.- Comunicación.

Después de haber llevado a la realidad toda la innovación hecha, se necesita darla a conocer a todos los demás miembros que integran la organización, considerando la esencia de la creatividad de lo nuevo que se ha implantado, todo esto con el fin de que no salgan perjudicados de una forma directa o indirecta, los miembros de la organización, por aquellas modificaciones hechas.-ver anexo 5

2.7 NECESIDAD DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA.

La organización necesita de dinero, tiempo, capacidad y los demás recursos para que pueda funcionar, pero para que pueda mantenerse dentro de la competencia necesita de la innovación en todos sus tipos.

Ya hemos visto en el capítulo anterior que a la organización le afectan de manera directa los cambios en el ambiente que le rodea y dentro de esos cambios están los tecnológicos, los cuales no pueden pasar desapercibidos.

Claro está que las empresas en México no cuentan con toda la disponibilidad con la que cuentan las empresas extranjeras (transnacionales) para adentrarse en el cambio tecnológico.

Adaptarse a los cambios que se dan en un ambiente organizacional, que a su vez se enfrenta a un anacronismo tecnológico es muy difícil. Es por eso que se mencionan los siguientes puntos que marcan la importancia de alcanzar la innovación tecnológica:

1.- Estar informados de los diferentes cambios que se presentan en el mundo para así sacar un paso importante a nuestra competencia y así permanecer dentro del mercado.

2.- Tomar la velocidad y la dirección como una oportunidad en donde utilizaremos las innovaciones para alcanzar los cambios.

3.- Seleccionando a un asesor el cual pueda adaptarse de una manera más rápida a la organización adquirirá más fuerza la innovación y por lo tanto esta dará sus máximos resultados,

4.- El asesor encaminará al logro de la innovación tecnológica en donde esta sea bastante amplia para que cubra todas las funciones ya determinadas, estableciendo así una mayor efectividad de las mismas.

En este momento, en el cual todos los países sufren de anacronismo tecnológico, las innovaciones tecnológicas juegan un papel demasiado importante porque con las modificaciones hechas es ese momento y las que se vayan a desarrollar en un futuro próximo se podrá alcanzar los cambios que se requieren.

2.8 FINALIDAD DE LA INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

Para que un grupo de personas actúe como entidad necesita de una ideología que explique lo que el grupo vaya a desarrollar (que el grupo haga lo que debe hacer).

La innovación abarca puntos más específicos como son la adaptación de los procedimientos que hasta ese momento se hayan realizado.

Cuando la innovación ocurre dentro de la organización, adopta algo diferente por primera vez en donde la empresa va a provocar la creación de una nueva idea para generar cosas totalmente nuevas y mejoradas que tienen que ver un poco con lo que se ha hecho con anterioridad.

La innovación tiene varios fines, como son:

- 1.- Promueve la competencia intelectual mediante el encuentro de las diferentes ideas de los diferentes individuos.
- 2.- La innovación provoca que se observe a la organización como el camino hacia el desarrollo profesional.
- 3.- Dispersa el poder proporcionando tiempo, recursos y motivación para el crecimiento de la organización.
- 4.- Siempre busca el establecimiento de la tecnología para lograr la eficiencia de la organización.

Con los puntos anteriores se puede sintetizar la finalidad de la innovación de la siguiente manera:

La innovación dentro de las organizaciones tiene como finalidad primordial estar adaptando a la organización a su ambiente para conservarse dentro de éste y así lograr sus mejores resultados y el incremento en el volumen de ventas.

2.9 IMPORTANCIA DE LA INNOVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

Los cambios que se presentan en el entorno de las organizaciones son tan bruscos que obligan a éstas a tomar medidas necesarias para que puedan permanecer dentro de su ambiente.

Se habla demasiado sobre las innovaciones que se hacen en las empresas con el fin de mejorar sus productos, siendo esto lo más mencionado, pero cuando se hace una modificación estructural, no se habla de una innovación estructural o administrativa, o cuando se desarrolla una modificación en las máquinas, tampoco se habla de una innovación operacional, ni tampoco de una innovación tecnológica.

El caso es que la innovación se presente en todos los lugares y todas las situaciones en donde esté presente el hombre, sabemos que las organizaciones están compuestas por individuos y que por lo tanto, no está exenta de la innovación.

Con esto podemos decir que la innovación es importante tanto para los individuos como para las organizaciones:

1.- En los individuos.

La importancia radica en la superación profesional y emocional de los individuos que se va a reflejar como una autorrealización, ya que a los individuos por naturaleza les gusta crear y llevar a cabo la creatividad.

2.- En las organizaciones.

Las empresas son generadas por las inquietudes del hombre mismo, pero que con el paso del tiempo han ido adquiriendo capacidad para desarrollar sus propias innovaciones por que estas han pasado a ser piezas claves para las organizaciones. Esto es, que las organizaciones que no cumplen con la innovación, o en otras palabras no se renovan prácticamente mueren, es decir, desaparecen del mercado.

CAPÍTULO 3

DEASRROLLO ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA PARA LOGRAR EL CAMBIO

3.1 QUE ES EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Warner Bennis "Describe al desarrollo organizacional como una respuesta al cambio , una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias , actitudes , valores y estructura de las organizaciones en tal forma que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías , mercado y retos así como al ritmo vertiginoso del cambio "*(1)

Para **Richard Beckhard** "El desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización y administración desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de entidad las cuales aplican los conocimientos de las ciencias de comportamiento."*(2)

Luis Ferrer "Dice que el desarrollo organizacional es la aplicación creativa de largo alcance de un sistema de valores , técnicas y procesos administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento humano , para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado , según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condicionan"*(3)

Carlos A. Audirac "Afirma que el desarrollo organizacional es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización , que se centra en los valores , actitudes , relaciones y clima organizacional , tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas , estructuras o técnicas de la organización "*(4)

Idalberto Chiavenato "Dice que el Desarrollo organizacional es un proceso planeado de cambios culturales y estructurales , permanentemente aplicado a una organización , con

(1) Warner G Bennis Desarrollo organizacional. Su naturaleza sus orígenes y perspectivas. México. fondo educativo interamericano. 1973.p.10

(2) Beckhard Richard. Desarrollo organizacional. Estrategias y modelos. México. fondo educativo interamericano 1973.p 11

(3) Ferrer Pérez Luis. Guía práctica de Desarrollo organizacional. México Trillas 1976.p 15

(4) Audirac Carlos A. etal ABC del Desarrollo organizacional México.McGraw Hill.1981 p 412

miras a institucionalizar una serie de tecnologías sociales de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar , planear e implementar esas modificaciones con o sin asistencia externa.”⁽⁵⁾

L.A Sandra Luz González López “Afirma que el Desarrollo organizacional es un proceso de cambio de ideas , costumbres y estructuras organizacionales para lograr la máxima eficiencia de una organización”⁽⁶⁾

Con lo anteriormente mencionado se puede redactar el siguiente concepto:

Desarrollo organizacional es una estrategia educacional que se administra de la alta gerencia canalizando los efectos del cambio basándose en las ciencias del comportamiento humano para así lograr la modificación de actitudes , valores y creencias de los grupos de la organización y así obtener la máxima eficiencia.

⁽⁵⁾ Chiavenato Idalberto Introducción a la teoría general de la administración México.McGraw Hill.1981.p 412

⁽⁶⁾ Lic Sandra Luz González López Apuntes de desarrollo organizacional

3.2 OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La organización es un grupo de personas que tienen puntos de vista diferentes entre sí, sin embargo deben tener un fin común. Es por ello que se requiere de un cambio planeado o dicho de otra forma requiere del Desarrollo organizacional.

Por consiguiente hablar de Desarrollo organizacional es muy amplio como la misma organización, por lo tanto los objetivos deben de ser igual de amplios, esto es que cubran lo que se requiere en la implantación del proceso de desarrollo organizacional.

Dichos objetivos deben surgir de un diagnóstico de situaciones que se deseen modificar; existen objetivos básicos más generales y que además son los más aplicables estos son:

1.- Obtener la información objetiva necesaria.

Para cualquier situación que se presenta dentro de una organización es recomendable que se obtenga o se forme un mecanismo el cual genere dicha información para conocer la realidad de la organización y así provocarles una retroinformación a todos los participantes.

2.- Desarrollar un sistema viable y capaz de autorrenovarse.

Sabemos que los cambios bien canalizados buscan el mejoramiento de los casos de tal forma que se debe buscar un sistema que se pueda organizar de varias formas dependiendo de las tareas a realizar.

3.- Crear un clima de receptividad.

“Cuando se obtiene la información de la organización , esto es, que se conoce la realidad organizacional lo que procede es abrir el campo para que se retroalimenten los participantes para que sea más viable los resultados que se desean.”⁽⁷⁾

4.- Hacer óptima la efectividad de los sistemas.

“Lo que se genera con este objetivo es la creación de mecanismos de continuo mejoramiento logrando que los sistemas sean estables tanto como los sistemas temporales (proyectos)”⁽⁸⁾

5.- Desarrollar las potencialidades de los individuos

Se busca con esto los mecanismos en los cuales las personas traten de sacar todas sus aptitudes , o en su caso que las descubran , para que ,con el paso del tiempo logren desarrollarse en el trabajo que realmente les satisface.

6.- Lograr confianza en la organización.

Se determina con la colaboración y competencia (regulada) entre los puestos , así como se fomenta el apoyo entre los miembros de la organización también se eleva el entusiasmo y satisfacción personal todo esto por creer en la misma organización

7.- Aumentar la apertura de la organización

Fomentando las relaciones entre los puestos se logra el mejoramiento de la comunicación en sus diferentes formas (horizontal , vertical , diagonal , ascendente y descendente).

⁽⁷⁾ Auditor Carlos A et al ABC del Desarrollo organizacional México. Trillas. 1994 p.19

⁽⁸⁾ Ferrer Pérez Luis. Guía práctica del desarrollo organizacional México. Trillas 1994. p 17

8.- Despertar , estimular y establecer a conciencia los objetivos , metas y fines de la organización.

Para lograr el desarrollo de la organización es necesario comprometer a los individuos a que desarrollen la conciencia para establecer sus propias metas para que se realicen como personas que están laborando en una empresa de éxito.

9.- Aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución.

A todas las personas se les asigna un nivel de responsabilidad tanto individual como en forma grupal el cual va a generar que los individuos se aplique tanto en la planeación como en la ejecución.

En la implantación del desarrollo organizacional dentro de una organización involucra tantos objetivos como problemas pueda tener la misma. Pero es de conocido que los problemas que afectan a un solo miembro de la organización también afectaran de manera directa a los demás miembros en un corto tiempo. Así como los problemas también los objetivos se relacionan ya que si se aplican ciertos objetivos a determinada parte de la organización a un corto tiempo también se tendrán que aplicar al resto de la organización.

De lo antes se puede desprender como principal objetivo el:

Incrementar el desarrollo de la organización a través del desarrollo de los individuos para lograr los mejores resultados.

3.3 CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Desde el punto de vista del desarrollo organizacional podemos considerar las siguientes características:

1.- Enfoque en la organización total.

Lo que se busca con la implantación de un modelo de desarrollo organizacional es lograr que la organización responda con gran eficiencia al cambio. El cambio como ya hemos visto se presenta en todos los lugares y en todo momento (en ocasiones provoca problemas en la empresa por no ser planeado). Es por esto que se necesita un modelo para que puedan solucionar en orden los problemas y además para que asimilen los momentos en los cuales se presenten las oportunidades. El desarrollo organizacional es una estrategia.

2.- Orientación de los sistemas.

Una organización es un suprasistema que contiene varios sistemas de los cuales el desarrollo organizacional se va encargar de observar y analizar las interacciones de estos diferentes sistemas de la organización; y después de coordinar la organización en cuanto a las relaciones de trabajo como a las personales, se tendrá que supervisar que no afecten de manera negativa la estructura organizacional y todos sus procesos, para que así las actitudes de los empleados puedan ser más eficientes

3.- Uso del agente de cambio

Para que se lleve a cabo el desarrollo organizacional es necesario utilizar un agente de cambio o varios según se presente la situación. Hay dos tipos de agentes de cambio el primario o externo y el secundario o interno.

El agente primario proviene del exterior de la empresa buscando que no haya ligamentos con las personas o funciones de la empresa para que pueda dar un punto de vista más elocuente ya que no va a tomar jerarquía en la empresa ni tampoco va a estar supeditado por las políticas de la ya mencionada.

Cuando el consultor externo ya ha dado su punto de vista toca el turno al director que por lo regular toma el papel de agente de cambio interno. Es entonces este quien va a mediar entre el consultor externo y los gerentes que laboran en la empresa.

Realmente el trabajo consiste en la relación trilateral , consultor , director de personal y gerentes para estructurar todo un programa.

4.- Resolución de problemas.

El desarrollo organizacional soluciona problemas pero no teóricamente , esto es que desde el momento en que entra el consultor ya empieza a actuar en la solución por lo tanto se dice que el desarrollo organizacional hace “una investigación de acción”⁽⁹⁾

5.- Aprendizaje experimental.

Los participantes aprenden en el lugar donde se están capacitando de una forma experimental para que se debatan y analicen su experiencia adquirida y obtengan enseñanzas de ella. Tal vez este tipo de aprendizaje sea más eficiente que las conferencias y debates ya que estos tipos se manejan muy teóricos. Es muy cierto que la teoría es muy importante pero

⁽⁹⁾ Keith Davis comportamiento humano en el trabajo México McGraw Hill 1991 p 236

la práctica es esencial con esto podemos decir que lo aprendido en el experimento debe ser la forma en que lo aplicaran a una situación real.

6.- Procesos de grupo.

El desarrollo organizacional necesita de sesiones en grupo como las conferencias y debates pero de una forma complementaria que sirva para aumentar la comunicación , confianza , motivación y alentar las respuestas de unos con otros haciendo constar a su vez el esfuerzo hecho por los participantes en los grupos.

7.- Retroalimentación.

La retroalimentación funciona dentro de una organización como una acción autocorrectiva para que los miembros de la organización actúen por sí solos. En el caso de la aplicación del desarrollo organizacional es importante constar que este proceso despierta entre los participantes la capacidad de entender la situación y tomar una acción que beneficiara a la empresa y por lo tanto a ellos.

8.- Orientación por contingencias.

El desarrollo organizacional no es simplemente dar solución para un solo problema sino que da opciones a diferentes situaciones que se vayan presentando por que además el desarrollo organizacional es flexible , práctico y adopta acciones para que satisfagan necesidades específicas.

9.- Formación del equipo.

El desarrollo organizacional busca formar un gran equipo de trabajo para lograr la máxima eficiencia en sus resultados , levantando su cooperación entre los equipos pequeños que componen la organización para que así sean funcionales dentro y fuera de la empresa con un alto desempeño de sus labores.

10.- Una de las características principales es que el proceso se da a largo plazo.

3.4 FUNDAMENTOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional se fundamenta principalmente en las ciencias del comportamiento humano además de que se ha ido enriqueciendo con el paso del tiempo a través de las diferentes teorías administrativas que han proporcionado los diferentes autores tales es el caso:

1.- Taylor y Fayol con su teoría clásica dieron énfasis a la tecnología y a la racionalización de métodos de trabajo por lo cual esta teoría ha proporcionado un punto de vista rígido considerando al individuo como una pieza más de la máquina olvidándose de lo que realmente son .(personas racionales).

El no considerar a un individuo como una persona racional ha sido uno de los olvidos más grandes de ésta teoría es por esto que se muestra incompleta sin embargo el desarrollo organizacional aprovecha lo mejor de ésta teoría : que la organización persiga un solo objetivo alcanzar la eficiencia.

2.- La reacción a la teoría clásica fue la teoría de las Relaciones humanas propuestas por Elton Mayo dando énfasis al hombre y al clima psicológico del trabajo algo importante de ésta teoría fue considerar al liderazgo como una forma de sustitución de la autoridad jerárquica .Sin embargo esta teoría también se muestra incompleta (pero con alto grado de importancia para el desarrollo organizacional) ya que su visión es muy ingenua en relación al trabajo además trabajaba sobre lo que funciona o no funcionaba de la teoría clásica.

3.- La teoría burocrática pretendió dar el modelo ideal de la organización , sin embargo Weber dio las características de la organización burocrática basándose en una estructura militar del ejercito, esto provocó otro error , la falta de flexibilidad a las innovaciones(punto

importante en el desarrollo organizacional) no adaptándose a los cambios acelerados de una sociedad moderna.

4.- La teoría estructuralista se presenta como la crítica de las teorías ya existentes ofreciendo un método de análisis y comparación en las organizaciones, los estructuralistas dicen que dentro de una organización existen los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas de los cuales hay que enfrentarlos para poder dar solución a los dilemas y tensiones que caracterizan a las organizaciones.

5.- La teoría en la cual el desarrollo organizacional se fundamenta primordialmente es en la teoría del comportamiento o teoría behaviorista que surge de la teoría de las relaciones humanas , esta teoría da un enfoque sociológico y motivacional haciendo énfasis en una organización que tiene vida y cultura propias que puedan ser independientes de la tecnología. Toma como puntos importantes la cultura y filosofía organizacional para el estudio de la organización.

En esta teoría surgen estudios sobre dinámica de grupos para reducir las diferencias de poder entre los superiores y los subordinados imponiendo una relación grupal , también llegó a concluir esta teoría que es necesario un patrón de desempeño y programa coherente del cambio organizacional.

Se tenía que comprender al hombre moderno , esto provocó una mayor profundización en los estudios sobre motivación humana lo cual algunos psicólogos ayudaron a establecer un nuevo enfoque de la administración para así conceptualizar lo que realmente necesita el hombre moderno , (concientización).

Algunas de las teorías proporcionadas por algunos autores son:

1.- Maslow dice en su teoría que las personas son dominadas por motivos o exigencias de sus necesidades internas insatisfechas que orientan o determinan el comportamiento

2.- Mc Gregor admite la existencia de un conflicto básico entre las necesidades de los individuos y los de la organización.

3.- Frederick Herzberg propone una teoría de motivación en el trabajo caracterizada por dos tipos de necesidades:

- a).- Factores ambientales o higiénicos
- b).- Factores motivacionales o de función.

4.- David McClelland propone una teoría de la motivación cuyo tema central es la necesidad de realización.

“El desarrollo organizacional como se ha visto se fundamenta en los estudios tanto de la organización (estructura) como en los estudios del comportamiento humano en las organizaciones. Entonces se puede considerar al desarrollo organizacional como una continuación de estos estudios antes mencionados.”⁽¹⁰⁾

⁽¹⁰⁾ Chiavenato Idalberto Introducción a la teoría general de la administración México. Mc Graw Hill 1981 p 399

3.5 MODELOS Y TEORÍAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Dentro de los estudios realizados sobre desarrollo organizacional han surgido varias teorías y modelos sobre ésta, el cual, en este punto, describiremos algunos de ellos.

a.- El proceso de desarrollo organizacional de Luis Ferrer queda descrito por seis etapas, las cuales son:

1.- Autodiagnóstico.

En esta etapa el consultor va a escuchar al cliente para conocer y detectar el estado por el que pasa la organización

2.- Recopilación y diagnóstico de datos.

Básicamente encuestas, entrevistas y reuniones de confrontación son los instrumentos para lograr la recopilación de información. En cuanto a los datos sobre los cuales se investiga generalmente son: la estructura organizacional, el clima organizacional, el poder, el ejercicio de la autoridad, los estilos gerenciales y de liderazgo, comunicación, motivación y los conflictos intergrupales e intragrupal.

3.- Planeación de la aplicación del desarrollo organizacional en la organización respectiva.

Es precisamente la elaboración de todos los planes de la organización para lograr sus fines y objetivos establecidos.

4.- Capacitación del personal.

Para que se pueda llevar a cabo la ejecución del desarrollo organizacional de una manera efectiva se necesita capacitar al personal por ejemplo que los miembros de la organización den solución a los problemas , toma de decisiones , etc.

5.- Ejecución.

Es la aplicación de la planeación teniendo en cuenta la relación que existe entre liderazgo y administración y el cambio de conducta.

6.- Seguimiento y reciclaje.

“Es asegurarse que se lleve el proceso conforme a lo planeado para lograr los objetivos establecidos”.⁽¹⁾

b.- El modelo de desarrollo organizacional de tipo GRID de Blake y Mouton.

Los autores parten del principio de que como la empresa es un sistema complejo , se debe analizar globalmente y verificar cual es su discrepancia en relación con su patrón de excelencia.

El “gap” o brecha entre lo que la empresa es y lo debería ser puede explicarse con los siguientes puntos:

1.- Obtención de utilidades por medio de productos o servicios .

A través de la producción , distribución y de las innovaciones de productos tratan las empresas de satisfacer el mercado para que a su vez estas obtengan utilidades y logren garantizar la principal fuente para innovar , cambiar y desarrollar sus actividades.

⁽¹⁾ Ferrer Pérez Luis Guía práctica de desarrollo organizacional. México Trillas 1976 p 160

2.- Obtención de utilidad por medio de personas.

A medida que las personas de una organización trabajan orientados a obtener el lucro de la empresa se desarrollan patrones de como hacer las cosas: las normas , procedimientos , directrices , políticas , previsiones , etc. y por otro lado actitudes , convicciones , expectativas , lealtades , etc.

Ningún antecedente debe desviar el camino que se ha tomado para el logro de los objetivos de utilidad de la empresa.(esta es la razón para realizar el “gap”)

3.- Sociedad en mutación.

La empresa se encuentra dentro de una sociedad cambiante haciendo que cambien sus necesidades y deseos como organización. Los cambios ocurridos fuera de la empresa la obligan a transformaciones vigentes para mantener competitiva la empresa y permitir que pueda alcanzar los objetivos de utilidad.

Las seis fases de Desarrollo organizacional de Tipo GRID son las siguientes:

FASE I .- Es el estudio de la dinámica del comportamiento de la cultura de la empresa.

Esta fase se refiere a la evaluación de una muestra de actividades empresariales o funciones , que deberán ser calificadas por un equipo de trabajo. Este equipo toma tres hipótesis de afirmación para cada actividad.

- 1.-Desempeño excelente
- 2.-Desempeño regular
- 3.-Desempeño no aceptable.

Después que el equipo toma estas hipótesis de afirmación utiliza la crítica para verificar lo que esta y no esta correcto.(ésta fase se debe completar en el estudio de la organización)

Con ésta fase empieza comienza la estrategia del desarrollo organizacional tipo GRID y continua su seminario con las siguientes fases:

FASE 2.- El desarrollo del trabajo en equipos.

1a actividad .- En ésta fase se organiza y planea las actividades por medio de una cultura de equipo porque cada equipo desarrolla las actividades y evalúa su calidad y la naturaleza de acción del mismo equipo además de los esfuerzos individuales.

2a actividad .- El mismo equipo ayuda a aprender a cada individuo o compañero de equipo a observar su comportamiento en el trabajo.

3a actividad .- Es el establecimiento de objetivos para el desempeño del equipo y de los individuos.

FASE 3 .- Es el desarrollo intergrupal.

Se cuidan las relaciones de trabajo entre unidades organizadas (departamentos) lo cual deben los individuos alcanzar resultados de aprendizaje de GRID.

FASE 4 .- El desarrollo de un modelo estratégico ideal.

El diseño del modelo estratégico se hace con base a tres esfuerzos:

a.- Llegar a un acuerdo en el análisis de como se solucionaron los problemas en la empresa (esto es con cada una de las áreas).

b - Ver lo que ésta ocurriendo en la empresa para esto procuran descubrir y concluir como equipo la forma como se solucionan los problemas.

c.- En base a la forma de operar de la empresa verifican cual debería ser el modelo , si la empresa no fuera conducida sin limitaciones históricas.

FASE 5 .- La implementación del modelo estratégico ideal.

Ayuda a los equipos de planeamiento a organizarse y adquirir las técnicas esenciales para el estudio de la manera como cada centro de lucro operaría en todos sus aspectos , mediante los criterios del modelo empresarial estratégico ideal.

FASE 6 .- La crítica sistemática.

“Es la manera organizada de criticar el progreso de identificar los obstáculos que dificultan los resultados deseados y de vislumbrar las oportunidades de mejores resultados”⁽¹²⁾

El modelo de desarrollo organizacional realizado por Lawrence y Lorsch se compone de cuatro etapas éstas son:

- 1.- Diagnóstico de la situación.
- 2.- Planeación del cambio.
- 3.- Implementación y “follow up”.
- 4.- Evaluación.

⁽¹²⁾ Ciavenato Idálberto. Introducción a la teoría general de la administración México McGraw Hill 1982 p.431

1.- Diagnóstico de la situación y por lo tanto del tipo de cambio requerido.- Esta es su primer etapa que empieza con un diagnóstico de las relaciones de la organización y de su ambiente. De aquí surgen las primeras alteraciones estructurales. Después se hace otro diagnóstico se hace de las relaciones entre los grupos de participantes. De aquí surgen alteraciones de tipo comportamental. Es ésta etapa que se hace el diagnóstico de la situación real y la situación deseada.

2.- Planeación del cambio.- Constituye la planeación de la acción que permitirá la alteración requerida. Aquí se diseñan los métodos de cambio y su secuencia necesaria capaces de modificar el desempeño del sistema en la dirección deseada.

Algunas de las acciones que intervienen son:

- 1.- De naturaleza educacional.
- 2.- De naturaleza estructural.
- 3.- Un cambio en la estrategia transaccional básica de la organización.
- 3.- Implementación.- Es aquí donde se obtiene el compromiso por parte de los participantes y se hace la dotación del cambio hacia los recursos necesarios acompañándose del proceso

- 4.- Evaluación. Esta etapa funciona como un circuito cerrado: el resultado de la evaluación implica la alteración del diagnóstico, lo que lleva a nuevos diagnósticos, nueva planeación , implementación , etc. y así sucesivamente hasta alcanzar por sí mismo una dinámica propia sin requerir de interferencia externa. -ver anexo 6

Para **Idalberto Chiavenato** el proceso de desarrollo organizacional consiste en

- 1.- Recolección de datos.
- 2.- Diagnóstico organizacional.
- 3.- Acción de intervención.

1.- Recolección de datos : abarca la determinación de la naturaleza y disponibilidad de datos necesarios y los métodos utilizables para recopilarlos. La recopilación y análisis de datos es una de las actividades más difíciles del desarrollo organizacional. Encierra técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y subsistemas y las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.

2.- Diagnóstico organizacional: enfoca principalmente el proceso de solución de problemas. El análisis de problemas en desarrollo organizacional abarca un número de técnicas relacionadas con la identificación de preocupaciones y consecuencias, establecimiento de prioridad, y relación con los propósitos y objetivos. Conlleva también la generación de estrategias alternativas y desarrollo de planes para su implementación. Considerable atención es dada al desarrollo y verificación de nuevos enfoques para la solución de problemas organizacionales y a la preparación del sistema para el cambio.

3.- Acción de intervención: existe una gran cantidad de técnicas disponibles para la fase de implementación del proceso de desarrollo organizacional. Se llegó a desarrollar una respuesta para cada preocupación común que surge repetidamente en las organizaciones. El inventario de esas técnicas es amplio y variado. La acción de intervención puede ser hecha a través del entrenamiento de la sensibilidad y métodos de laboratorio , hasta la formación de grupos o intergrupos, etc. La acción de intervenciones una fase del proceso de desarrollo organizacional que puede ser definida como una acción planeada a ejecutarse a continuación de la fase de diagnóstico.

Para la Lic. Sandra Luz González López el proceso de desarrollo organizacional consiste en tres pasos:

- 1.- Recolección y análisis de la información.
- 2.- Diagnóstico y planeación.
- 3.- Ejecución.

1.- Recolección y análisis de la información .

Se refiere a la concentración de toda la información de la organización (razón social , giro de la organización , manuales , estructura organizacional) y el análisis de los objetivos que pretende alcanzar la empresa , es decir , toda la información acerca de la organización.

2.- Diagnostico y planeación.

Es determinar el estado en que se encuentra la organización en donde se detectan las posibles fallas que ésta pueda tener así como dar las soluciones para corregirlos dando a conocer el capital , tiempo y beneficios que se obtendrá.

3.- Ejecución

Ejecutar o llevar a la práctica lo antes planeado.

Este es el modelo que utilizaremos para la investigación que se presenta en este trabajo ; ya que lo consideramos el más apropiado por ser el más claro , sencillo y práctico para el tipo de empresa de estudio.

3.5.1 PARTICIPACION Y DELEGACION DE AUTORIDAD

La participación como la delegación de autoridad son tan importantes para el desarrollo organizacional pues son puntos ejes para llevar a cabo cualquier modelo.

La autoridad absoluta dentro de una organización es un veneno que podría acabar con la misma organización por establecer una organización controladora que no va a permitir la evolución, ni el cambio de los integrantes en la empresa esto provocará que la organización no se adapte a su medio cambiante y por lo tanto tienda a desaparecer.

La autoridad única también restringe la comunicación del empleado afectando negativamente el compromiso de este para con la organización. La Autoridad de línea limita la organización a una estructura simple y provee apenas un canal de comunicación de arriba hacia abajo.

Logrando una delegación de la autoridad adecuada se podrán reinvertir varios daños que pueda ocasionar la autoridad única con esto se podría establecer formas innumerables de comportamiento y evitarían actitudes negativas por que se tomarían a los empleados como participantes dentro de la organización logrando el compromiso emocional del empleado para desarrollar de la mejor forma las funciones asignadas y perfeccionarlas.

Ahora es importante satisfacer la necesidad de participación y que realmente se comprometan con la organización ya después de delegada la autoridad. Esto se logra con un cambio planeado por que para que se lleve a cabo esta, se necesita una conquista colectiva y no el resultado de varias personas.

Cuando se quiere llevar a cabo un cambio planeado lo que se hace es combatir contra las resistencias que son perfectamente normales cuando se trata de explorar, actitudes, valores y comportamientos ya consolidados y aprobados como estables en las relaciones entre los participantes.

El cambio planeado logra combatir las resistencias e implantar el aprendizaje de nuevos comportamientos a través de diversas técnicas como el desarrollo en equipos de trabajo.

Blake y Mouton dan aun otras condiciones para el éxito de cambio.

1.-Para cambiar una empresa es necesario ver , comprender , y conseguir el comportamiento de las personas para cambien todas las actividades que en el presente no son las que deberían ser.

2.-"Para cambiar una empresa , es necesario que aquellos que la dirigen y administran , estudien la situación en términos específicos y operacionales , así como lo relativo al establecimiento de la dirección de la empresa."⁽¹³⁾

⁽¹³⁾ Chiavenato Idalberto Introducción a la teoría general de la administración México.McGraw Hill 1982.p 415

3.5.2 EQUIPOS Y TRABAJO EN EQUIPOS

Al desarrollar un equipo se presupone una apertura en las comunicaciones entre los individuos de la organización y así aumentar la cooperación con esto se busca que cada miembro tenga :

- 1.- Los conocimientos suficientes de los papeles que desempeñan los demás miembros del grupo.
- 2.-Que estén capacitados a solucionar problemas y tomar decisiones.
- 3.-Que tengan la habilidad de dar y emplear retroalimentación.

Dentro del desarrollo organizacional los grupos pequeños de investigación se hacen en dinámicas de grupo que vienen a sensibilizar a las personas y a la complejidad de los grupos , así como el tiempo y a la energía que deben emplear para obtener su funcionamiento efectivo.

Para distinguir el desarrollo de un equipo de las sesiones de solución de los problemas simplemente hay que diferenciar los objetivos y los contenidos que cada modelo tiene , ejemplo los grupos de trabajo se centran en el aprendizaje sobre su funcionamiento efectivo pero para que se entre a una sesión de solución de problemas se deben dar una serie de circunstancias de las cuales recaerán en ¿Que haremos para lograr el buen funcionamiento del grupo?.

El desarrollo de un equipo puede usarse para reforzar a un equipo existente para suavizar un enfrentamiento entre dos grupos para establecer un nuevo equipo o para reformar un equipo después de la fusión o reorganización.

El desarrollo de equipos generalmente se lleva a cabo con grupos designados pero puede existir en estos, una variable que afecta (como es el caso de patrones de coordinación que surgen entre los miembros y que no estaban designados) y que por tanto debe de ser considerado.

Variables que afectan a los grupos:

1 - Grupos con normas: Las normas determinan el modo de capacitación o no aceptación para el grupo; los premios y las penas, claro esto sirve de guía pero puede ocasionar el estancamiento de los miembros y provoca el declive en la creatividad y flexibilidad para enfrentarse a nuevas situaciones.

2.- Las actividades de los individuos hacia el grupo o las actividades del grupo hacia el individuo.

Un grupo maduro siempre va a aceptar las contribuciones que haga un miembro en cambio un grupo inmaduro tiene poca lealtad de grupo teniendo poca aceptación de sus miembros.

3.- Retroalimentación

Se debe dejar en libertad de opinión a los miembros por que si no fuese así se les limitaría y no habría mejoras.

4.- Naturaleza y cualidad de las relaciones entre el líder y los miembros.

Un grupo inmaduro es altamente dependiente del líder del grupo pero un grupo maduro reconoce la responsabilidad y las obligaciones de cada miembro del grupo.

5.- Trato de los conflictos.

Un grupo fuerte está capacitado para enfrentar y aceptar cualquier conflicto cuando las personas trabajan juntos y con intensidad.

Lo que se busca al estudiar estas variables es simplemente adoptar a cada uno de los miembros de la organización a un grupo en el cual puedan desarrollarse para que puedan madurar como tal.

Características del desarrollo de equipos.

1.- Datos de los miembros de la organización que participan en los grupos.

2.- Interacción .- se le da a cada miembro del grupo la oportunidad de que explore sus conceptos de resultados.

3.- Reunión fuera del trabajo.- la selección del plan de trabajo y comportamiento de los miembros son fuera del trabajo.

4.- Uso de consultores.- fuera del trabajo es donde se emplean generalmente los consultores para reunir datos de los participantes.

5.- Ejercicios.- desempeño de papeles.

6.- Posibilidad para un conocimiento continuo.- en el desarrollo de equipos los participantes regularmente deciden las bases de condiciones de la diaria interacción en el trabajo.

3.5.3 ESTRATEGIA NORMATIVA DEL CAMBIO

Se sabe que el cambio es un movimiento constante el cual debe de ser el único al que se deben acostumbrar las organizaciones.

Las organizaciones para su efecto utilizan un conjunto de normas culturales que determinan la conducta apropiada para un tipo general de actividad, pero cuando esta se mueve continuamente las reglas de conducta no están escritas y por lo tanto deben moverse idealmente del apoyo a un estilo gerencial presente a uno muy distinto.

La habilidad que deben tener los gerentes es fomentar normas alternativas, usarlas correctamente para que determinen si la cultura apoya efectivamente la actividad emprendida por la organización en un tiempo específico. El desarrollo organizacional lo que desea es encontrar la identificación de las normas alternativas y hacerlos disponibles a la organización.

La planeación del desarrollo en una organización es importante desde el momento en que se van a conjuntar las normas a establecer por grupos para llevarse a cabo; el modelo del desarrollo organizacional identifica las normas establecidas y se identifica con el contenido de estas.

Para los imprevistos que suelen ocurrir en las empresas es importante establecer en la planeación una estrategia alternativa, las cuales se hallen asociadas con la acción y crítica de las operaciones de la organización para anticiparse a los hechos y evitar situaciones de las cuales se puedan lamentar.

A las normas fijadas les deben de establecer su extensión para que el modelo de políticas y consulta de la gerencia determinen la flexibilidad en adherirse apropiadamente a las variantes normas alternas de conducta.

Esto es muy importante para las microempresas ya que estas se prestan a la improvisación constante y no hay confiabilidad, lo cual limita su progreso; así que se debe planear y fijar sus políticas establecidas y alternas para lograr una mayor confiabilidad en el desarrollo de las actividades, la larga vida de la empresa y el crecimiento de la misma.

3.5.4 APLICACIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Para que se pueda aplicar un modelo de desarrollo organizacional, la primera condición es que se le conozca y la segunda que se tenga la necesidad de implementarlo.

Richard Beckhard "dice que los programas de desarrollo organizacional se pueden aplicar en las siguientes condiciones o necesidades"⁽¹⁴⁾.

- 1.- Necesidad de cambiar una estrategia administrativa.
- 2.- Necesidad de volver la organización un clima más consistente con las necesidades individuales y, las necesidades cambiantes del ambiente.
- 3.- Necesidad de cambiar normas culturales.
- 4.- Necesidad de cambiar estructuras y posiciones.
- 5.- Necesidad de mejorar la colaboración intergrupal.
- 6.- Necesidad de mejorar y perfeccionar el sistema de comunicación, planeación y establecimiento de metas.
- 7.- Necesidad de cambio de motivación en el equipo de trabajo (organización).
- 8.- Necesidad de adaptación de un nuevo ambiente, sea por el cambio de producto o de mercado.

⁽¹⁴⁾ Chavenato Idalberto Introducción a la Teoría General de la Administración México Mc Graw Hill p 416

Hay algunas organizaciones que han tenido este tipo de necesidades, estas son:

1.- Thompson Ramo Wooldrige que ha representado un ejemplo del esfuerzo de equipo, porque presento un programa de desarrollo organizacional estableciendo una mayor confianza para su propio desarrollo. Se basó en conferencias de desarrollo en equipos y estas fueron desarrolladas para usar el mismo tipo de teoría o práctica de un pequeño grupo de laboratorio con el fin de encontrar soluciones a un problema, como medio para alcanzar un gran número de empleados.

Para que esta empresa obtuviera este fin tuvo lo siguiente:

a) A través de entrevistas se tuvo que preparar antes del tiempo planeado a los miembros para sensibilizar la percepción de los problemas y aumentar el optimismo del equipo para solucionar dichos problemas.

b) Información: era de vital importancia mantener informado al equipo respecto a sus resultados.

c) Un consultor que trabajara con el gerente y obtener la percepción del problema a afrontar.

d) Una evaluación de los datos que surgen de las entrevistas.

2.- Blansfield e Ingmire.- Aquí hubo la necesidad de incrementar su efectividad en las relaciones interpersonales y aprender algo de métodos y conceptos de una efectiva organización de equipo. Para esto se implemento un método idóneo de líderes y administradores con un proceso que se aplica en la creación de un nuevo equipo y la educación de los participantes.

Para lograr lo establecido tuvieron que:

- a) Probar a los participantes en agrupaciones de acuerdo a sus necesidades.
- b) Fueron agrupados también por características dominantes en el control de los resultados.
- c) “Se concedió tiempo para discutir las situaciones dentro del trabajo para que pudieran llegar al aprendizaje deseado”.⁽¹⁵⁾

Cuando una organización tiene una necesidad de las mencionadas, podemos llegar a implementar un modelo de desarrollo organizacional, pero es de notar que para implementarlo se debe de adaptar las características de cada organización para que este pueda funcionar.

⁽¹⁵⁾ Ferrer Pérez Luis Guía práctica del desarrollo organizacional México Trillas 1976 p 199

3.5.5 ESCUELAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional se basa en dos escuelas de las cuales se desprenden dos importantes teorías, estas son: la escuela estructuralista y la escuela humanista.

I.- Escuela Humanista.

Como ya se había mencionado, la escuela humanista fue todo lo opuesto a la teoría de la administración científica, esta se creó a partir de 1939 con la experiencia de Harwthorne, dominó casi por completo la teoría administrativa durante una década.

Se puede observar como los puntos esenciales para la teoría de las relaciones humanas era todo lo opuesto a la teoría científica. Esto provocaba que entraran en controversia y que se ignoraran entre sí.

Uno de los puntos de concordancia consistía en que ninguna de las dos señalaba que podía haber conflicto alguno entre la búsqueda de la racionalidad de la organización y la búsqueda de la felicidad humana. Etzioni afirmó que la teoría de las relaciones humanas nace ante una reacción contra el enfoque formal clásico.

Otro de los puntos importantes de esta escuela se encontró cuando Elton Mayo descubrió que la capacidad física de un trabajador no era determinado por su cantidad de trabajo sino por su capacidad social y además que las recompensas no económicas son muy importantes para la motivación y la felicidad del trabajador. Otro de los puntos importantes que destacaron fue que la mayor especialización no es la forma más importante y eficiente de la división del trabajo, resaltaron un punto que ahora es muy importante para el desarrollo organizacional, este es, que los individuos no reaccionan a las normas y recompensas como tal, sino como miembros de equipo, estimulando con esto la comunicación, la participación y el liderazgo.

Hay puntos de los cuales ninguna teoría puede excluir a otra porque es de ahí donde surge el complemento, estos puntos son:

- 1.- Reconoce la teoría de las relaciones humanas que cada una de las teorías se aplica en determinadas condiciones y situaciones ambientales.
- 2.- La teoría clásica tiende a valer condiciones y situaciones ambientales más estables y la teoría de las relaciones humanas es más apropiada para situaciones dinámicas.

II La teoría de las relaciones humanas trajo una nueva visión, esta consiste en:

- 1.- La participación de los niveles inferiores en la solución de problemas de la organización.
- 2.- El incentivo de una mayor relación entre los grupos e individuos de la organización.
- 3.- La necesidad de mejorar las comunicaciones.
- 4.- La actitud centrada en la investigación.

Pero como todo tiene un principio y un fin esta teoría entro en decadencia para finales de 1950 provocando que fueran modificados varios de los puntos, estos son:

- 1.- Inadecuada visualización de los problemas de las relaciones industriales.
Distorsionan la visión de los problemas en cuanto a la comprensión del conflicto y de los intereses conflictivos de los empleados y de la organización.
- 2.- Limitación del campo experimental.
Se ubicaron simplemente en las fábricas cerrándose por completo a otro tipo de organización, como bancos, hospitales, escuelas, etc. Esto provocó que su campo de experimento se limitara.

3.- Parcialidad de las conclusiones.

Hubo escasez de variables y solo buscaron variables para explicar sus puntos de vista.

4.- Énfasis en los grupos informales.

Se concentra exageradamente en el estudio de los grupos primarios colocándolos como su principal campo de actuación (en una organización hay grupos más complejos)

5.- Enfoque manipulativo de las relaciones humanas.

Se olvidaron del punto importante de la empresa que es generar ganancias centrándose nada más en el bienestar y felicidad del trabajador, pero sin embargo como los estudios de Mayo fueron patrocinados por Wester Electric, hicieron un sutil engaño a los operarios haciéndolos trabajar mas por menos.

III.- Escuela Estructuralista.

Surge a final de la década de 1950, después de que entra en decadencia la teoría de las relaciones humanas, siendo esta la primera que se contrapone a la teoría clásica, para la teoría estructuralista (es un desdoblamiento de la teoría burocrática) esto es su base para confrontar los objetivos de estas dos escuelas para que a su vez ella pueda sacar los propios.

Los motivos por los cuales surge la teoría estructuralista son:

1.- La oposición surgida entre la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas. Se hizo necesaria una posición más amplia que incluyeran aspectos en los cuales ninguna teoría se hubiera involucrado.

2.- La necesidad de enfocar a la organización como una unidad social y compleja donde interactúan muchos grupos sociales.

3.- La influencia del estructuralismo en las ciencias sociales y la repercusión de estas en el estudio de las organizaciones.

4.- El nuevo concepto de estructura.

Para los estructuralistas la sociedad moderna es una sociedad de organizaciones de las cuales el hombre depende para su vida, porque para que se desarrollen necesita absolutamente de participantes que laboren dentro de ellas.

Desde el punto de vista estructuralista enfocaron más su visión a los grupos sociales para comparar su comportamientos con el de las organizaciones, para que así obtengan un resultado benéfico. Ellos entendían que los grupos no eran recientes que con el paso del tiempo y el número creciente e de personas fueron haciendo a los grupos más complejos hasta formar organizaciones.

Estos puntos de vista son muy acertados, lo cual podemos entender a esta escuela como un complemento en la evolución en lo que ahora es el desarrollo organizacional, ya que cada teoría ha sido punto clave de estudio, reflexión y depuramiento para llegar a lo que ahora tenemos.

3.5.6 IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS MEXICANAS

La sociedad mexicana de hoy en día es realmente un caos tanto para organizaciones como para individuos en general, presenta varios problemas, pero uno de ellos es la inseguridad que va desde un ambiente en sociedad hasta el interior de los individuos lo cual provoca estancamientos en su desarrollo y por lo tanto se resisten al cambio.

Algunos acontecimientos que han transformado a la sociedad mexicana son:

A) Internacionales.

- 1.- Tratado de Libre Comercio con América del Norte.
- 2.- Crisis financiera de 1994.
- 3.- Caída de mercados orientales.

B) Nacionales.

- 1.- Inseguridad en todo el país.
- 2.- Política inestable.
- 3.- Altas tasas de desempleo.

Estos acontecimientos son algunos de los que enfrenta la sociedad en la que hoy vivimos; como se había mencionado con anterioridad las organizaciones viven dentro de la sociedad, estos es, que pertenecen a ella y por esto es que viven estos mismos problemas.

El desarrollo organizacional viene representando una de las opciones para la industria mexicana, pero sucede algo importante con el desarrollo organizacional en México sufren modificaciones en su concepción y técnicas, lo cual ha provocado la pérdida de eficiencia y efectividad del desarrollo organizacional en las empresas mexicanas.

Es evidente que están ansiosos del cambio en el trabajo, tanto a nivel grupal como a nivel individual, pero los empresarios se resisten al cambio porque no se le hace sencillo ni práctico esto es provocado por que no lo conocen. Esto genera con el paso del tiempo que las empresas pierdan efectividad y eficiencia como organizaciones lucrativas y por lo tanto no se desarrollan.

Lo más importante es señalar que el empresario debe cambiarse su mentalidad como persona que ejecuta, él debe de estar de acuerdo para que se pueda cambiar a la organización si importar su tamaño. Por otra parte encontramos que el personal mexicano es muy sensible al trato con muestras de atención y a romper las barreras ante el autoritarismo tradicional jerárquico y la respetuosa consideración amable y efectiva de sus necesidades fundamentales relativas a su persona y a su familia.

Es por esto que al personal se debe encaminar para hacer las cosas bien y evitar problemas como:

- 1.- Un alto índice de rotación de personal.
- 2.- Falta de compromisos del empleado con la competitividad.

Para evitar esto el empresario mexicano debe aceptar el cambio e implantar el modelo de desarrollo organizacional que necesite su organización, para que llegue esta a los objetivos establecidos y por los que fue creado.

El desarrollo organizacional junto con nuestro país ha entrado a una globalización que reconoce las fronteras de la empresa conservando su identidad y la hace más competitiva, además deben de conocerlo los accionistas, el personal, proveedores, clientes, toda la comunidad y el Estado, para que participen en el cambio planeado para obtener una mayor competitividad tanto nacional como internacional.

Lo único que requiere el desarrollo organizacional para su buena aplicación en las empresas mexicanas es:

- 1.- De los empresarios su disposición para saber que tienen un problema y que su solución es contratar a un agente de cambio.
- 2.- Apoyar en medida de lo posible el cambio planeado.

La importancia del desarrollo organizacional radica en lo siguiente:

- 1.- Representa un camino viable para ajustar a las organizaciones que viven en una sociedad de cambio como lo es México, siempre y cuando se tenga bien enfocado el concepto de desarrollo organizacional , lo que permite el desarrollo de nuestras organizaciones
- 2.- La mayoría de las empresas son microempresas que basan sus operaciones hasta un 90% en la improvisación, lo que hace incierta la vida de la organización; para esto el desarrollo organizacional basa su importancia en el cambio que debe de ser planeado y no improvisado, esto generará la larga o la corta vida de la empresa, según la adecuada ejecución

CAPÍTULO 4

PROPUESTA DE UN MODELO DE CAMBIO
PLANEADO EN UNA MICROEMPRESA
PROCESADORA DE PLÁSTICOS PARA
QUE LOGRE SU
MÁXIMA EFICIENCIA.

4.1 ANTECEDENTES DE LA MICROEMPRESA DE PLÁSTICOS

La microempresa a estudiar tiene una historia de lucha y esfuerzo ya que el comienzo siempre es difícil estando sujeta a varios acontecimientos que condicionaron al empresario para llevar a cabo su propia fuente de empleo.

Estos acontecimientos fueron varios pero los más sobresalientes son:

- 1.- Necesidad de emprender algo nuevo y diferente.
- 2.- Conjunción de los miembros de la organización de acuerdo a la experiencia.
- 3.- Adquisición de financiamientos.
- 4.- La búsqueda de apoyo de departamentos externos.

1 - Necesidad de emprender algo nuevo y diferente (enero 1995).

El empresario que dio inicio a la microempresa anteriormente trabajaba para una empresa llamada PROMOTORA DE FIESTAS DRAGÓN S.A. de C. V. la cual laboraba con 25 empleados que elaboraban productos para fiestas infantiles en materiales como cartón y plásticos. Al momento que quedó fuera de la organización donde laboró por 3 años decide dedicarse a la compra y venta de los mismos productos que ahí fabricaban, para poder mantenerse, sin embargo muchas de las ocasiones no podía competir con los distribuidores que trabajaban con la empresa y que tenían años de experiencia en el mercado. Es ahí donde aparece la decisión de fabricar productos que fueran alternos a los que tenía la empresa Dragón por que no quería hacerle la competencia a la empresa que le proporcionaba los artículos que utilizaba para capitalizarse, sin embargo tenía en mente utilizar la vía o canal de distribución que ellos utilizaban.

2.- Conjunción de los miembros de la organización de acuerdo a la experiencia. (Sept. 1995)

Al contar con capital suficiente decide escoger a las personas que requeriría para llevar adelante su empresa, buscó a las personas que tuvieran la experiencia necesaria o que por lo menos hubieran estado en contacto directo con el puesto que se le asignaría . El determinó que necesitaría por lo menos los siguientes puestos:

- 1.- Coordinador general.
- 2.- Encargado de producción y manejo de maquinaria.
- 3.- Encargado de ventas.
- 4.- Encargado de compras.
- 5.- Chofer.

Teniendo en el exterior:

- 1.- Despacho de diseño de productos.
- 2.- Despacho de contabilidad.
- 3.- Taller de mecánicos (mantenimiento).

Para esto el dueño fungiría como coordinador general, para enero de 1996 contaba con las personas que laborarían en el interior de la empresa. Así comenzó a laborar para poder mantener la microempresa que había formado y fue hasta julio de ese mismo año cuando se reglamenta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

- 3.- Adquisición de financiamientos.

Los financiamientos se fueron buscando conforme se fueron necesitando, cuando contaba con el capital para sostener a los trabajadores tuvo que financiarse para hacer los movimientos que le exigían los clientes o los proveedores de la empresa ,estos prestamos eran hechos por familiares, amigos y prestamistas para que así fueran al corriente con todas

las exigencias de la empresa. Uno de los financiamientos más fuertes fue el de la maquinaria más sin embargo se han dado los pagos en el tiempo acordado.

4.- Búsqueda de apoyo de departamentos externos.

El primer departamento que se busco fue el taller de mantenimiento por que era importante desde un comienzo determinar la vida que tiene la maquinaria para que así se pueda establecer periodos de reparación para anticiparse a las fallas de la misma.

El despacho de contabilidad se requirió cuando ya se tenía cinco meses laborando por que se buscaba determinar la factibilidad que tenía la empresa para pagar los servicios de un contador y así establecer los lineamientos con los que se tenía que trabajar ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

El departamento de diseño se necesito hasta septiembre de 1996 por que solo contaba con cinco productos los cuales son: silbatos, flautas, vitroleros, vitrofiestas y cometas de los cuales había que hacer mejoras teniendo también la necesidad de crear nuevos productos para tener mayor diversidad en el mercado.

Los sucesos anteriormente mencionados fueron de vital importancia así como los que se realizaron al inicio de la empresa. La adquisición de recursos y los departamentos externos son los puntos claves para que la empresa siga su marcha.

4.2. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO DE CAMBIO PLANEADO

Para llevar a cabo un cambio planeado dentro de una microempresa procesadora de plásticos es necesario aplicar un proceso de desarrollo organizacional. Como ya se había mencionado aplicaremos el proceso descrito por la Lic. Sandra Luz González López por ser un proceso sencillo, práctico para una empresa que requiere con urgencia un cambio de actitudes para su más rápido crecimiento.

Este proceso consta de tres etapas las cuales son:

- 1.- Recopilación y análisis de información.**
- 2.- Diagnóstico y Planeación.**
- 3.- Ejecución.**

La recopilación de información así como su análisis nos abren las puertas hacia el interior de la empresa, la conoceremos observando los detalles en los movimientos generales de la empresa.

Después de haber conocido la empresa se necesita determinar el estado en el que se encuentra esto es, que viendo los detalles detectan las fallas de la empresa esto a su vez lleva a dar soluciones para corregir dichas fallas, esto lo conocemos como el Diagnóstico y la Planeación que constituye la segunda etapa del proceso a emplear.

La Ejecución se presenta cuando ya se diagnóstica y se planea las soluciones siendo esta la que realiza las actividades y obtiene los resultados esto significa que lleva a la práctica lo antes planeado.

Las microempresas necesitan soluciones dinámicas, sencillas, prácticas que aseguren el funcionamiento de acuerdo a su tamaño es por esto que reiteramos que este proceso es el más indicado.

4.2.1 IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE CAMBIO PLANEADO EN LA MICROEMPRESA PROCESADORA DE PLÁSTICOS

Como se mencionó el proceso a aplicar consta de tres etapas las cuales se llevaran a cabo en su orden de acuerdo a lo establecido por la Lic. Sandra Luz González López.

1.- Recopilación y análisis de información.(primer paso del proceso de cambio)

La empresa forma parte de un gran número de empresas que se dedican al mismo giro de artículos para fiestas , pero la empresa a estudiar tiene una particularidad la cual es que se especializa solo en plásticos. Conoceremos los datos generales de la empresa:

A).- Nombre:

Productos para fiestas Lucas.

B).- Giro :

Elaboración de artículos para fiestas infantiles.

C).- Objetivos generales:

- 1.- Satisfacer con los productos y servicios que se proporcionan las necesidades de todas aquellas personas que realizan fiestas infantiles.
- 2.- Lograr que la empresa sea rentable, competitiva e innovadora para que permanezca dentro del mercado.
- 3.- Contribuir con la comunidad a hacer mejoras en el entorno que les rodea.

D).- Lugar de establecimiento:

Maestro rural Lt. 8 Mz. 32 col. zona escolar delg. Gustavo A. Madero.
México D.F.

E).- Propietario:

Sr. Eleazar Ramírez Guevara

F).- Empleados:

- 1.- Coordinador general.
- 2.- Encargado de producción.
- 3.- Encargado de ventas.
- 4.- Encargado de compras.
- 5.- Chofer.

G).- Apoyos externos:

- 1.- Despacho de contabilidad.
- 2.- Despacho de diseño gráfico.
- 3.- Taller de mantenimiento.

H).- Misión:

Ser la mejor empresa dentro de su ramo, siendo a su vez altamente productiva y generadora de empleos para contribuir al desarrollo del país.

I).- Actividades generales:

La actividad primordial de esta empresa es crecer en todos los ámbitos, por medio de las tareas que se derivan de esta actividad, mencionaremos las actividades que se realizan en este momento:

- a.- Compra de materia prima y materiales alternos.
- b.- Compra y venta de artículos alternos a los propios.
- c.- Fabricación de artículos para fiestas infantiles.
- d.- Venta de los artículos para fiestas.
- e.- Distribución de los productos terminados.

En el caso de la contabilidad se hace la recopilación de la información como lo son las facturas de compra, las facturas de venta, gastos y pagos que se tienen que hacer, es decir,

lo que se compra, lo que se vende, lo que se cobra y lo que se paga. Para que posteriormente se lleve al despacho correspondiente.

Para el diseño de los productos se buscan productos ya existentes en el mercado para que posteriormente se le hagan mejoras en cuanto a forma, tamaño, colores presentación, etc. También se busca en conjunto con este despacho nuevos diseños de productos o productos nuevos que no existan en el mercado.

La participación de los técnicos encargados del mantenimiento es muy importante porque con ellos se hace la planeación de las visitas anticipadas a las fallas de la maquinaria.

J) Políticas generales.

1.- El horario de entrada de la jornada laboral será a las 8:30 a.m., teniendo como tolerancia máxima de retraso 15 minutos.

2.- El personal deberá registrarse en el cuaderno de asistencia, anotando su nombre, hora de entrada, hora de salida y firma.

3.- La hora de salida será a las 5:30 p.m., la cual quedará estipulada en el cuaderno de control de asistencia.

4.- Cuando el personal acumule tres retardos en un mes, éste se hará acreedor a una falta, descontándosele como tal.

5.- Cuando el personal tenga un total de 3 faltas en un mes, se hará acreedor a una suspensión sin goce de sueldo.

6.- La hora de comida será de las 2:00 p.m. a 2:30 p.m.

7.- En el horario de comida asignado, nadie podrá ser interrumpido

8.- La jornada de trabajo será de lunes a viernes de 8:30 a.m. a 5:30 p.m. y los días sábado de 9:00 a.m. a 1:00 p.m.

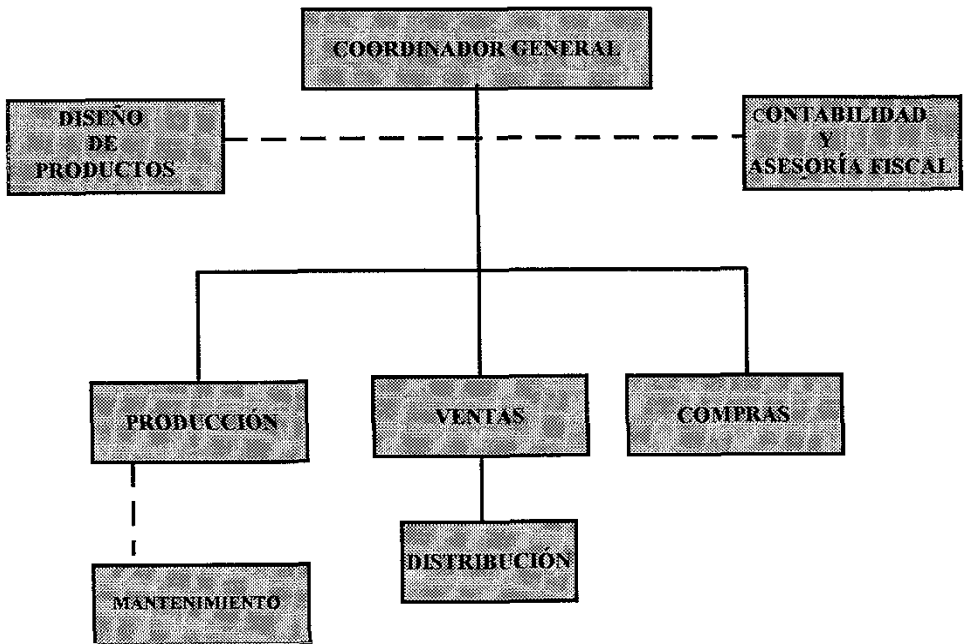
9.- El pago de sueldos se realizará los días sábado de cada semana a la 1:00 p.m.

10.- En el caso de personas externas que visiten las instalaciones, deberán presentar forzosamente una identificación, especificando cual es su asunto y con que persona se dirigirán.

11.- Se aplicarán cuestionarios al personal cada mes para poder detectar sus necesidades y por consecuencia mejorar su productividad y eficiencia.

12.- Se realizarán inventarios trimestralmente, en los cuales es obligación la participación de los integrantes de la empresa en el horario y día que se les indique.

K) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.



L).- Manual de organización:

A pesar de la información que se proporcionó nos dimos cuenta que no se contaba con un manual de organización completo, por consiguiente la información que se llegó a obtener fue por que se pidió, para tener una mayor información de la misma empresa, faltando las actividades de cada puesto que requiere este manual así como las condiciones de trabajo, etc. ver anexo 8.

La información que se obtuvo en esta etapa hará que sea más fácil el desarrollo del diagnóstico y de la planeación porque se detectaran los problemas que tenga esta empresa y se podrá tener una mayor certidumbre de las soluciones que se van a tomar obteniendo los resultados con mayor rapidez como lo requiere la misma, considerando que el proceso de desarrollo organizacional es de largo plazo y por lo tanto la obtención de los resultados no se darán en menos de dos años.

2.- Diagnóstico y Planeación.(segundo paso del proceso de cambio)

I.- Diagnóstico:

En esta parte del proceso se determinará la situación de la empresa, que analizaremos de la siguiente manera :

- 1.- Ventajas.
- 2.- Desventajas.
- 3.- Fallas.

1.- Ventajas de la empresa.

A.- Estar apoyada por personas que laboran en el mismo ramo, con posibilidades de aumentar el potencial de la empresa cuando el coordinador lo requiera.

B.- Comprar y vender productos que todavía no desarrollan y que se laboran en otras empresas para capitalizarse.

C.- Aumento de calidad en los productos que salen para su venta.

D.- Posibilidad de hacer competencia con los precios de los productos.

E.- Alto grado de motivación por medio de pláticas constantes con los miembros de la empresa.

2.- Desventajas de la empresa.

A.- Alta inversión en la empresa debido a la maquinaria que aun no se paga.

B.- Costos y gastos muy elevados en las funciones de la empresa por la duplicidad de funciones de trabajo.

C.- A pesar de que es una empresa micro no existe una cultura en equipo.

D.- Falta de una comunicación eficiente entre los diferentes puestos de la empresa.

E.- Ambiente de trabajo y clima laboral agotador.

F.- No cuenta con un manual de organización completo.

3.- Fallas de la empresa.

A.- La creciente competencia que cada día se apodera de porciones que cada vez son más grandes.

B.- Pérdida de innovación por la complejidad que pueden adquirirlos diferentes problemas antes mencionados.

C.- Falta de atención en el trato con los empleados no proporcionándoles capacitación para el crecimiento o aumento de empleos que se desea y por lo tanto no se sientan desplazados.

Al conocer la información de la empresa y diagnosticar su posición que tiene como organismo dentro de un mercado difícil que desea salir adelante lo que sigue en este proceso es determinar las soluciones que combatirán las fallas que se han diagnosticado.

II.- Planeación:

Para lograr la implantación del proceso de desarrollo organizacional es importante conocer las ventajas, desventajas y amenazas que tiene la empresa como ya se había mencionado en el diagnóstico. La parte que continúa del proceso es muy importante por que dota de varias oportunidades que son la solución de los diferentes problemas que tiene la empresa. Pero que sin embargo se debe de tomar la decisiones más pertinentes que transformen todas las desventajas en ventajas y que contrarresten a las amenazas para que se aprovechen mejor la oportunidades.

Las oportunidades son las siguientes:

- 1.- Mejores canales de comunicación fomentará el equilibrio de la empresa.
- 2.- El trabajo en equipo logrará una mejor cooperación en la obtención de mejores resultados.
- 3.- Presupuestando adecuadamente se podrá tener bien establecido a lo que se quiere llegar.
- 4.- Lograr la rentabilidad de la empresa.
- 5.- Conservarse dentro del mercado con la innovación de los productos.
- 6.- Reducción de gastos y costos que se venían generando.

Para aprovechar estas oportunidades se deben hacer varios movimientos uno de ellos es completar y conjuntar los datos generales de la empresa con los datos de los puestos de la misma especificando las actividades de cada puesto para conformar el manual de organización. Este manual es muy importante por que delimita las funciones y la comunicación de cada uno de los puestos.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN:

Con el manual de organización se contrarrestará la falta de especialización por que con la estructura organizacional se determina la división del trabajo que la genera, también delimitará la autoridad lo que no permitirá que haya duplicidad de ordenes y evitará que no haya choques entre las actividades de los mismos puestos esto también generará que conforme avance la especialización haya un aumento de empleos.

El contenido del manual de organización de ser el siguiente: ver anexo 8

I.- Datos generales.

- 1.- Nombre de la empresa.
- 2.- Giro de la empresa.
- 3.- R.F.C.
- 4.- Objetivos Generales:
 - a.- objetivo de servicio.
 - b.- objetivo social.
 - c.- objetivo económico
- 5.- Misión de la empresa.
- 6.- Estructura organizacional.

II.- Funciones.

- 1.- Actividades generales de la empresa.
- 2.- Actividades de cada puesto.

III.- Relaciones de cada puesto.

- 1.- Relaciones internas.
- 2.- Relaciones externas.

IV.- Condiciones de trabajo.

- 1.- Instalaciones.
- 2.- Riesgo.

El manual de organización como lo hemos señalado es de vital importancia por que con este se pueden solucionar problemas como los mencionados. También como lo mencionamos la empresa no cuenta con toda la información la hace falta detallar las funciones, relaciones y sus condiciones de trabajo de cada puesto para tener el manual completo y poder trabajar conforme este indicado.

Para efectos de aumentar la comunicación en la empresa se tiene que conocer las actividades de cada puesto como se describen en las siguientes funciones.

FUNCIONES DE CADA PUESTO

COORDINADOR GENERAL:

- 1.- Es el responsable del buen funcionamiento de la empresa.
- 2.- Supervisar y coordinar las funciones que realizan los diferentes departamentos.
- 3.- Es el responsable de la toma de decisiones con la colaboración de sus empleados.
- 4.- Asegurarse en una forma continua de que cada función de los demás departamentos se realicen adecuadamente.
- 5.- En caso de que falte algún miembro de la organización , deberá cubrir el puesto para que no se retrasen actividades que perjudiquen el buen desarrollo de la empresa.
- 6.- Diseñara los programas y controles de producción, rutas de venta, así como las compras más indispensables, con el fin de satisfacer las necesidades de la empresa, todo esto con la colaboración del responsable de cada puesto en sus respectivas funciones.
- 7.- Coordinar las actividades de cada puesto con los departamentos de apoyo (diseño de productos , contabilidad) para la realización de las actividades de la empresa.
- 8.- Motivar al personal para que tenga toda la disposición de laborar eficientemente en la empresa.

9.- Es el responsable de dar su autorización para pagos(materia prima, materiales diversos, mantenimiento de los equipos y servicios prestados por los departamentos de apoyo), cobros(clientes, deudores y otros).

10.- Es el responsable de efectuar el pago correspondiente de la nómina de los empleados de la empresa.

11.- Esta facultado de pedir reportes en el momento que se requiera para llevar un balance del desempeño de cada una de las funciones.

12.- Ejecutar otras tareas relacionadas a las antes ya descritas que se presenten.

ENCARGADO DE PRODUCCIÓN:

1.- Elaborar los programas de producción en conjunto con el coordinador general para la realización de la producción considerando las ordenes de venta o pedidos.

2.- Trabajar ligado con el departamento de ventas para saber que se necesita en el mercado y tomar la decisión en conjunto con el coordinador general y con el departamento de diseño para que se lleve acabo.

3.- Elaboración de los productos de acuerdo con los programas de producción.

4.- Llevar un registro de los productos que se mandan maquilar y otro registro de las piezas que se mandan a pegado.

5.- Elaboración de reportes de producción que tengan al tanto al Coordinador general de cuantos productos terminados son los que entran a la empresa y cuantos están en proceso.

6.- Elaboración de un pronóstico de uso de materiales para anticiparse a las posibles faltas de material en este departamento.

7.- Elaboración de requisiciones sobre materia prima o materiales alternos cuando el pronóstico lo indique.

8.- Trabajar en equipo con el departamento de compras para hacerle llegar las requisiciones en el momento oportuno.

9.- Ejecutar otras tareas relacionadas con las anteriores a juicio del coordinador general.

ENCARGADO DE COMPRAS:

1.- Elaboración de acumulados de gastos para posteriormente hacer presupuestos de compra y gastos en forma mensual trimestral y anual.

2.- Elaboración y actualización de cartera de proveedores para posteriormente hacer costeos de materia prima así como otros materiales que necesiten nuestros productos para que se lleven acabo.

3.- Mantener el contacto directo con los proveedores para la obtención de mejores precios.

4.- Hacer los pagos de materia prima , materiales alternos , compras de equipos cuando se requieran así como dotar a la empresa de efectivo para gastos menores.

5.- Organizar los documentos como facturas, remisiones, comprobantes de gastos, etc. para realizar un reporte mensual de lo que realmente se gasto y compararlo con lo pronosticado.

ENCARGADO DE VENTAS:

- 1.- Determinar las zonas donde se encuentren los clientes potenciales de acuerdo a las características establecidas.
- 2.- Elaboración de rutas de venta para contactar a los clientes potenciales.
- 3.- Determinar las características del competidor en cuanto a calidad de su producto, y servicios que prestan .
- 4.- De acuerdo a las características de los productos competidores evaluar las posibles mejoras para mejorar los productos.
- 5.- Llevar las sugerencias de los clientes para el desarrollo de nuevos productos a la empresa para discutir su elaboración.
- 6.- Elaborar las promociones que se deben de hacer en los momentos que más se requiera.
- 7.- Elaboración de los precios de los productos en conjunto con el coordinador general.
- 8.- Brindar el mejor servicio al cliente para satisfacer mejor sus necesidades.
- 9.- Elaboración de pronósticos de venta en forma mensual , trimestral y anual.
- 10.- Elaborar reportes para informar de las ventas realizadas en forma mensual.
- 11.- Organizar los documentos como facturas para que pasen a contabilidad.
- 12.- Determinar la ruta de distribución para hacerlo llegar en forma eficiente.

ENCARGADO DE DISTRIBUCIÓN:

- 1.- En distribución asistir a la hora requerida en el punto venta.
- 2.-Cumplir con la ruta ya establecida así como reportarse con frecuencia durante el día para localizarlos.
- 3.-Proporcionar el mejor servicio al cliente
- 4.-Recoger y repartir material en proceso en los lugares donde se mande maquilar.
- 5.-Dar mantenimiento al equipo de transporte.

Con estas funciones lo que se quiere es aumentar es completar la información que requiere el manual y que sirva para tener una base sólida de la comunicación que se va implantar.

Aparte de estar completo lo que se requiere es que siempre este actualizado para llevar acabo mejor las fines por los que fue creado , ya que si aumenta el número de empleados deben cubrir con las especificaciones de las actividades que deben cumplir los nuevos puestos evitando caer en otra problemática similar , reforzando así el proceso por el que se somete.

Los problemas que solucionará son los siguientes:

- 1.- Reducción de costos y gastos en las labores de la empresa.
- 2.- El clima laboral deja de ser agotador por que hay una mejor distribución de las funciones de los puestos.
- 3 - Aumento de la motivación por que se realizarán las funciones con mayor rapidez sin que caiga la monotonía.

4.- La división del trabajo que generará la especialización se encontrará en la estructura organizacional que contiene el manual.

La etapa de planeación comprende entre sus actividades la de establecer las soluciones para posteriormente darles ejecución, es por esto que mencionamos las actividades que se logran observar en la empresa para que así se pueda llevar acabo el manual de organización en la siguiente etapa para tal efecto también mencionaremos algunos de los perfiles de los puestos.

PERFIL DE LOS PUESTOS A CONSIDERACIÓN DEL CLIENTE.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DEL COORDINADOR GENERAL DE LA EMPRESA.

Nombre: Coordinador General de la empresa.

Descripción: Brindar un constante apoyo a los miembros de la empresa, organizarlos, integrarlos, dirigirlos y supervisarlos para que maximicen las actividades que realicen de acuerdo a sus funciones, para poder lograr el máximo desarrollo, productividad y eficiencia de la empresa.

Descripción del puesto:

- 1.- Supervisar las funciones que desarrolla el personal de la empresa.
- 2.- Obtener información oportuna, clara y real de los gastos de venta, de compras y cobros que se hagan para dar los vistos buenos, además de realizar la nómina para su pago.
- 3.- Tener una en constante comunicación con los encargados de los departamentos, para que estos brinden datos que sean importantes para una correcta toma de decisiones.
- 4.- Participar en todos los compromisos que benefician directa o indirectamente a la empresa, es decir tanto en labores internas como externas.
- 5.- Cubrir la falta de los encargados de los departamento con el fin de no desequilibrar las funciones que se realizan diariamente, y tener muy presente el no descuidar sus funciones importantes en dicho día.

6.- Estar pendiente de pagos y cobros que se realicen, además de supervisar su estricto control.

Perfil del cargo:

1.- Tener el grado de licenciatura o pasante de la carrera de administración o bien, una carrera afín que sea capaz de manejar la dirección de una empresa eficientemente.

2.-Deberá de estar familiarizado con equipo de oficina, tales como computadora, calculadora, sumadora, etc. para poder realizar sus funciones eficientemente.

3.- Deberá tener una experiencia mínima de 3 años, con el fin de que tome decisiones que conlleven al desarrollo de la empresa.

4.-Deberá tener como mínimo 20 años de edad.

5 -Deberá tener facilidad de palabra, carácter agradable, responsable y cortés, además de ser analítico y coherente, tener iniciativa y liderazgo.

6.- Tener la capacidad de hacer grupos de trabajo para el buen funcionamiento de la empresa.

7.- Tener disponibilidad de horario.

8.- Tener buena presentación.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE PRODUCCIÓN.

Nombre: Operador de máquina inyectora de plásticos.

Descripción general: Manejo de la máquina para inyectar plástico con material y pigmentos de la empresa.

Descripción del cargo:

- 1.- Preparar los materiales que vayan a ser ocupados para la fabricación de los artículos plásticos de acuerdo con el programa de producción de la forma más rápida y eficiente.
- 2.- Preparación o calentamiento de la máquina para comenzar el proceso de producción.
- 3.- Respecto a los materiales debe fijar la cantidad adecuada de pigmento de plástico que se vaya a utilizar para que el producto tenga una mayor calidad, así también, deberá graduar la máquina con la presión indicada en la tabla de presiones de acuerdo al material que se esté aplicando.
- 4.- Deberá regular la temperatura indicada en la tabla de presiones para su fácil inyección. Observar que los productos inyectados no salgan con rebanada, si así fuese el caso, la llevará al reciclado para su recuperación.
- 5.- Limpiar todos los días el lugar ocupado, antes de terminar sus labores cotidianas.
- 6.- Ejecutar otras tareas a juicio del coordinador.

Perfil para el cargo:

- 1.- Deberá tener como mínimo la secundaria.
- 2.- Tener conocimientos sobre materiales de inyección, así como la aplicación de los pigmentos que se requirieren.
- 3.- Tener experiencia mínima de un años, en cuanto al manejo de máquina de inyección de plástico y tener conocimiento de este tipo de maquinas.
- 4.- Deberá tener una edad mínima de 20 años de edad.
- 5.- Deberá de realizar como mínimo mil 600 inyecciones diarias, y cabe aclarar que las condiciones de trabajo son ligeramente tediosas, ya que tiene poca relación con sus demás compañeros de trabajo.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE COMPRAS.

Nombre: Encargado de Compras

Descripción general: Compras de materia prima negociando el mejor precio y pagos sobre materiales que se necesiten para colaborar con el buen funcionamiento de la empresa.

Descripción del cargo:

- 1.- Recopilar y clasificar la información de los proveedores de cada material que se necesite, por lo menos visitar a siete proveedores por cada artículo requerido.
- 2.- Recopilar las requisiciones que se le proporcionen, ordenarlas y clasificarlas, con el fin de costear entre proveedores.

3.- Mantener los elementos necesarios de la oficina como requisiciones, hojas de pedidos, hojas blancas, plumas, lápices, etc.

4.- Elaborar acumulados de gastos para pronosticar a futuro los gastos a realizar.

5.- Ejecutar otras tareas que le asigne el coordinador, además de las ya descritas.

Perfil para el cargo:

1.- Deberá de tener como mínimo la preparatoria

2.- Tener como experiencia mínima una año de práctica en compras de este tipo de materiales y estar familiarizado en este ramo.

3.- Deberá tener facilidad de palabra, carácter agradable, ser responsable y formal. Además de tener buena redacción, capacidad de prever nuevas situaciones y adaptarse a ellas.

4.- Deberá tener iniciativa y capacidad de negociación, manejar su trabajo de manera confidencial.

5.- Deberá tener comunicación con todos los integrantes de la empresa y estará presente en salas colectivas para la exposición de sus opiniones.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE VENTAS.

Nombre : Vendedor

Descripción general: Venta de productos para fiestas infantiles brindando el mejor servicio a los clientes de la empresa para que mantenga un buen nivel de ventas y aumentarlo.

Descripción del cargo:

- 1.-De acuerdo a la posición geográfica hacer rutas de venta para hacer presencia de nuestros productos en el mercado para lograr puntos de venta.
- 2.-Negociar con los clientes los precios de los productos para fiestas infantiles.
- 3.-Elaborar la cartera de clientes reales con los datos requeridos.
- 4.-Clasificación de los clientes reales de acuerdo con su posición geográfica para la posterior entrega de pedidos o ventas realizadas.
- 5.-Hacer los pronósticos de venta que son de importancia para la empresa.
- 6.-Ejecutar otras tareas relacionadas a las ya descritas según el criterio del coordinador.

Perfil para el cargo:

- 1.- Deberá tener como mínimo preparatoria.
- 2.- Debe tener conocimientos en programas de computo así como saber manejar otros equipos de oficina.
- 3.- Ambiente en el trabajo es en oficina y salas colectivas en el exterior la visita a los clientes para negociar.

Estas descripciones de puestos nos dan la pauta para llevar a cabo el manual de organización ya que estas descripciones fueron las que empleará el empresario para poder conjuntar a su grupo de trabajo.

Comunicación y trabajo en equipos.-

Lo que faltaría es llevar a cabo una acción para aumentar la comunicación ya que se va a mejorar con el desarrollo del manual de organización. Esta acción es el trabajo en equipo para que a su vez respalde la toma de decisiones esto nos lleva a formar en otras palabras un comité de toma de decisiones, formado por todos los encargados de los diferentes puestos, el coordinador general y un agente de cambio externo que ayudará en la enseñanza y motivación de trabajar en equipo para que cuando ya no se cuente con sus servicios, ya se puedan valer por sí solos.

El equipo de trabajo es creado para obtener resultados que beneficien a la empresa estos son:

- 1.- Alta orientación a la tarea para lograr como resultado la motivación de todos los miembros.
- 2.- Amplia participación de todos los miembros tanto en la discusión como en la ejecución de las decisiones.
- 3.- Intenso intercambio de ideas, opiniones e información que beneficien a la empresa.
- 4.- tolerancia de diferentes caracteres y el desacuerdo.
- 5.- Sensibilidad a los valores humanos de los compañeros.
- 6.- Toma de decisiones por consenso más que por votación o imposición.
- 7.- Mejora y aumento de comunicación.

Por eso que los puntos deben de organizarse de tal modo que cumplan los objetivos de la organización de la manera más eficiente.

El equipo de trabajo laborará en sesiones de trabajo que se llevarán acabo de la siguiente manera:

- 1.- Se formará un solo equipo que lo integren los encargados de cada área.
- 2.- Al formar el equipo de trabajo debe ser dirigido en un inicio por un agente de cambio que les inculcará disciplina.
- 3.- Las Reuniones se llevaran acabo los días lunes , miércoles y viernes siendo este último el día de evaluación sobre los aciertos y las fallas que se obtuvieron.
- 4.-Discutir en las reuniones la creación, la modificación así como las decisiones que se tomen en las áreas de producción, ventas, compras y las relaciones que se tienen con los departamentos externos para evaluar el desempeño de estos.
- 5.- Sacar conclusiones que determinen las soluciones que deberá tomar el coordinador general en beneficio de la empresa.

El desarrollo del equipo de trabajo tiene un fin determinado que es el de llevar a la empresa a ser dinámica con la participación de todos los miembros de la organización ya que con ayuda del agente de cambio logran obtener actitudes como:

- 1.- Diálogo esto es que aprendan a escuchar.
- 2.- Respeto con los demás miembros de la empresa.
- 3.- Confianza en lo que se realiza.
- 4.- Participación para lograr la convivencia.

Como ya se ha dicho el proceso de desarrollo organizacional es a largo plazo porque cambia las actitudes intelectuales de cada individuo en un grupo y para esto se llevará tiempo. El periodo de tiempo que se llevará este proceso es de 3 años pero para la velocidad que tiene la empresa aceleraremos este proceso a su mínimo de tiempo que es de 2 años para la obtención de resultados.

Para lograr esta aceleración proponemos lo siguiente.

1.- Desarrollo inmediato del manual de organización para limitar a los miembros únicamente a sus actividades.

2.- Contratación del agente de cambio lo más pronto posible.

3.- Integrar a los miembros de la organización en el equipo de trabajo para discutir asuntos como:

A.-La Negociación para la obtención de créditos con los proveedores para tener en movimiento constante la producción, el desarrollo de nuevos productos para que así se entre con mayor fuerza al mercado

B.- Negociación con los clientes para otorgar descuentos, promociones, etc.

4.- Motivar a los empleados por medio de salarios oportunos, incentivos y reconocimientos por las labores que desarrollen.

3.- Ejecución:(tercer paso del proceso de cambio)

Cuando ya se tiene la solución planeada conforme a las necesidades de la empresa lo que falta es llevarla a cabo esto significa que se ejecutará las actividades planeadas o la propuesta que se debe emplear. Realmente lo que se busca al ejecutar la propuesta es de sacar a flote las potencialidades que tiene cada individuo y que lo refleje en su trabajo.

Conforme se vayan dando las actividades empleadas en esta propuesta podemos decir que se dará unos pasos que nos llevarán a los resultados pero lo que se estima como ya se mencionaba es el tiempo de dos años, esto quiere decir que tenemos que esperar que se implemente el proceso que se propone y que lo asimilen lo más pronto posible los empleados de la empresa.

Con la implantación de este proceso se logrará obtener una división del trabajo lo cual generará una mayor especialización que repercutirá en la disminución de costos y gastos hasta un 35% aproximadamente por la duplicidad de órdenes y obligaciones de cada miembro a su vez estos podrán sentirse satisfechos de su labor que valoraran como un nivel técnico que se les esta proporcionando.

Al establecer las actividades del puesto de ventas se logrará un aumento en ventas en contraste con la disminución de costos y gastos se reflejara en un aumento en las utilidades en proporción de un 40% más de su total aproximadamente.

Después de haber implantado el equipo de trabajo para la toma de decisiones se notará paulatinamente un aumento en la sensibilización del empleado con relación a la discusión de problemas y toma de decisiones, elevando el desarrollo y productividad de la empresa, cumpliendo con los objetivos de la misma logrando con esto la permanencia en el mercado.

COMMISSIONS

CONCLUSIONES.

Para que las microempresas logren un alto desarrollo en sus actividades con eficiencia y rapidez deben optar por la formalización de la misma, esto es, que realicen sus propios manuales para que orienten el verdadero crecimiento y así aumente a su vez el número de empleos como lo quiere la empresa a un largo plazo.

Así mismo para combatir la resistencia al cambio es importante que se hagan más frecuentes las pláticas con los empleados para que se conformen en equipos de trabajo que laborarán con fines determinados, es por esto que se requiere que asuman posturas competitivas y una visión a futuro que permita obtener mejores resultados.

De ahí la importancia de entrar en un proceso educativo en el cual la administración sea capaz de transmitir los conocimientos compartiendo las responsabilidades de planear, diseñar y controlar los objetivos de la empresa creando estrategias que encausen su mismo crecimiento.

Con el proceso de cambio como herramienta, da a la mano grandes ventajas de análisis de posibles soluciones hasta encontrar la más conveniente; porque se busca en especial la cooperación de todos los involucrados en la empresa logrando así combatir problemas que se presentan en: comunicación, división del trabajo y resistencia al cambio.

Con el proceso de cambio se obtuvo la solución más viable la cual consistió en que se desarrollara un manual de organizaciones para combatir fuertemente los problemas que había en la comunicación para que así se pudiera evadir la duplicidad de ordenes, mejorando consigo la coordinación del equipo de trabajo para la mejor toma de decisiones.

Con la elaboración del manual de organización se lleva a cabo la estructura organizacional, lo cual pudimos constatar la gran ayuda que es este para la división del trabajo, generando así la especialización y logrando la descentralización de la autoridad puesta totalmente en un coordinador o gerente general, aumentando la participación y cooperación, reduciendo a su vez gradualmente la resistencia al cambio, ya que se motiva al personal en el momento de delegar funciones cada vez más importantes.

El manual de organización es un buen aliento para combatir la resistencia al cambio, pero cabe mencionar que debe existir la mejor disposición para llevarla a cabo, para esto se necesita reunir al equipo de trabajo con la asesoría de un agente de cambio para que se obtengan mejores resultados en el desarrollo de las actividades, por que con este agente se logrará que las acciones se logren, sin que favorezca a ningún puesto.

De acuerdo a lo establecido en cada uno de los capítulos y a los resultados que se han ido obteniendo hasta este momento validamos la hipótesis general considerando también que la motivación del personal se debe de hacer en forma constante para aprovechar eficazmente todos los recursos en el transcurso de este proceso y posteriormente. Ya que los tiempos de cambio no esperan, el no actuar a tiempo representa perder competitividad en el mercado.

ANEXOS

ANEXO UNO

Fuerzas impulsivas		Fuerzas restrictivas
1.- Posición absoluta del problema		1.- Posición relativa del problema
2.- Fuentes de solución al problema		2.- Barreras que impiden la solución.
3.- Fuentes no empleadas		3.- ¿Por qué no han sido empleadas?
4.- Las fuentes de mi personal		4.- Los obstáculos que tengo son:
5.- Mi plan de acción es:		5.- Anticipo estos obstáculos
6.- Los indicadores del éxito son:		6.- Los indicadores del fracaso son:

ANEXO DOS

Elementos del cambio organizacional

Elementos	Nivel Administrativo	Nivel Operativo
Comunicación	Debe informar a toda la organización de todos los cambios que se presentan en la misma.	Debe analizar todas las actividades y actitudes que tomen los operarios en relación al cambio.
Liderazgo para el cambio	Los supervisores deben mantenerse dentro de una igualdad de opiniones con los operarios necesitando poder de convencimiento.	Necesitan comprender que es el momento de cambiar obteniendo a su vez una visión organizacional más amplia.
Participación.	Estimular a los individuos para que participen dentro de la organización.	Hacer sugerencias para que se interesen más por el proceso de cambio.
Motivación	Tiene que dar a conocer que tan importantes son cada uno de los integrantes dentro de la organización.	Deben brindar su apoyo continuo y permanente que necesita la organización.

ANEXO TRES

Métodos para tratar la resistencia al cambio.

Enfoque	Comentario usados en situación	Ventajas	Desventajas
Educación y comunicación	Donde existe una falta de información o hay información imprecisa.	Una vez persuadida las personas ayudarán a ejecutar el cambio.	Puede llevar mucho tiempo si interviene mucha gente.
Participación	Donde los iniciadores no tienen toda la información que necesita para proyectar el cambio.	Las personas que participan se comprometerán a ejecutar el cambio.	Puede llevar mucho tiempo si los participantes diseñan un cambio inadecuado.
Facilitación y Apoyo	Donde las personas se resisten debido a problemas de ajuste.	Ningún otro enfoque funciona también cuando hay problemas de ajuste.	Puede ser lento, costoso e incluso fallar.
Negociación	Donde alguien o algún grupo saldrá perdiendo con el cambio.	A veces proporciona una manera de evitar mayor resistencia.	En algunos casos puede ser muy costoso si hace que algunos negocien su cumplimiento.

ANEXO CUATRO.

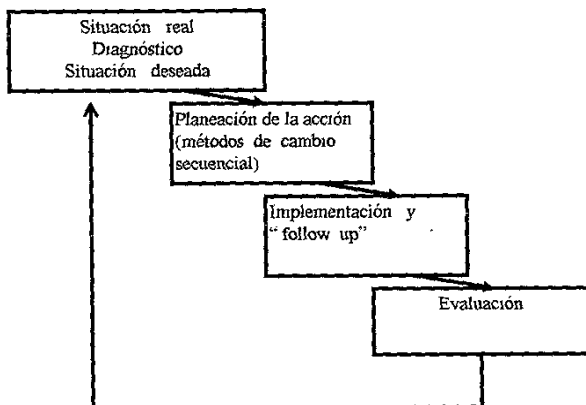
Tipología de la Innovación.		
Individuo	Innovación Individual	<ul style="list-style-type: none"> -Se introduce a la organización por medio individual. -Son funciones y habilidades de la personalidad. -No se pueden manejar al antojo de los gerentes.
	Innovación Grupal	<ul style="list-style-type: none"> -El individuo cambia su creatividad cuando está en grupo. -En relación a las necesidades de la organización. -Se puede inducir esta innovación.
Organización	Innovación Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> -Ambiente favorable. -Crece el profesionalismo de los empleados. -Se fundamentan las responsabilidades de cada puesto.
	Innovación Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> -Ambiente favorable. -Alto grado de coordinación. -Manejo de gente especializada -Desarrollo de Sistemas.

ANEXO CINCO

**PROCESO
DE
INNOVACIÓN**

Cuestionamiento	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Inquietud de las personas 2 - Cuestionan sus actitudes 3 - Inconformidad por lo que están desarrollando
Aprovechamiento de los recursos	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Dejar actuar a las personas 2.- Dejar que aporte elementos 3 - Configurar esos elementos para buscar el fin.
Apoyo	<ol style="list-style-type: none"> 1 - Se aclaran todas las ideas 2.- Necesita de que se tengan los elementos anteriores 3.- Se enfocan las ideas al mismo fin.
Idea establecida	<ol style="list-style-type: none"> 1 - Se requiere de un ambiente favorable 2.- Se establece la idea 3 - Se toma en cuenta todo lo que se va a modificar
Elaboración y	<ol style="list-style-type: none"> 1 - Creatividad aplicada 2.- Se aterriza la idea en la realidad 3 - Se le da un enfoque científico.
Comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 1 - Se da a conocer a los miembros de la organización 2 - Considera la esencia de lo nuevo 3 - Desconocimiento.

ANEXO 5815



ANEXO SIETE

PROCESO DE D.O.
Recolección de datos.
Diagnóstico organizacional.
Acción de intervención.

FASES DEL CAMBIO PLANEADO
*Desarrollo de una necesidad de cambio (descongelamiento).
*Establecimiento de una relación de cambio.
*Trabajo en dirección al cambio (movimiento).
*Generalización y estabilización del cambio (congelamiento).
*Alcance de una relación terminal.

ANEXO OCHO

PRODUCTOS PARA FIESTAS LUCAS

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

CONTENIDO:

I.- Datos generales de la empresa.

- 1.- Nombre de la empresa.
- 2.- Giro de la empresa.
- 3.- Logotipo.
- 4.- Objetivos de la empresa.
- 5.- Misión de la empresa.
- 6 - Estructura organizacional.
- 7.- Actividades generales.

II.- Descripción de los puestos.

- 1.- Datos generales.
- 2.- Actividades generales.
- 3.- Relaciones de los puestos.
- 4.- Condiciones de trabajo.

I - Datos generales de la empresa.

A).- Nombre:

Productos para fiestas Lucas.

B).- Giro :

Elaboración de artículos para fiestas infantiles.

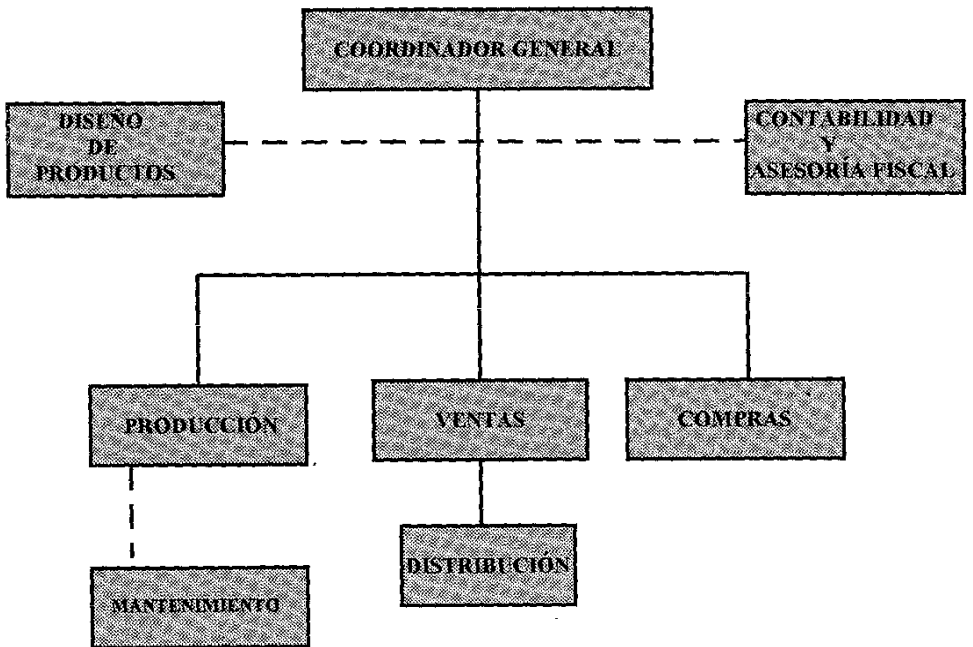
C).- Objetivos generales

- 1.- Satisfacer con los productos y servicios que se proporcionan las necesidades de todas aquellas personas que realizan fiestas infantiles.
- 2.- Lograr que la empresa sea rentable, competitiva e innovadora para que permanezca dentro del mercado.
- 3.- Contribuir con la comunidad a hacer mejoras en el entorno que les rodea.

D).- Misión:

Ser la mejor empresa dentro de su ramo, siendo a su vez altamente productiva y generadora de empleos para contribuir al desarrollo del país.

E) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.



F).- Actividades generales:

La actividad primordial de esta empresa es crecer en todos los ámbitos, por medio de las tareas que se derivan de esta actividad, mencionaremos las actividades que se realizan en este momento:

- a.- Compra de materia prima y materiales alternos.
- b.- Compra y venta de artículos alternos a los propios.
- c.- Fabricación de artículos para fiestas infantiles.
- d.- Venta de los artículos para fiestas.
- e.- Distribución de los productos terminados.

II.- Descripción de los puestos.

1.- Coordinador General o Gerente General.

Descripción del puesto.

1.0 Identificación.

1.1. Nombre del puesto.

Coordinador General o Gerente General.

1.2. Clave.

CG-1.0

1.3. Ubicación

Oficinas.

1.4. Supervisa a:

Encargado de Producción.

Encargado de Ventas

Encargado de Compras.

Encargado de Distribución.

1.5. Número de empleados que supervisa.

Directamente	3
Indirectamente	1
Total	4

2.0. Descripción de Actividades.

- 1.- Supervisar las funciones que desarrolla el personal de la empresa.
- 2.- Obtener información oportuna, clara y real de los gastos de venta, de compras y cobros que se hagan para dar los vistos buenos, además de realizar la nómina para su pago.
- 3.- Tener una en constante comunicación con los encargados de los departamentos, para que estos brinden datos que sean importantes para una correcta toma de decisiones.
- 4.- Participar en todos los compromisos que beneficien directa o indirectamente a la empresa, es decir tanto en labores internas como externas.
- 5.- Cubrir la falta de los encargados de los departamento con el fin de no desequilibrar las funciones que se realizan diariamente, y tener muy presente el no descuidar sus funciones importantes en dicho día.
- 6.- Estar pendiente de pagos y cobros que se realicen, además de supervisar su estricto control.

3.0. Perfil del puesto.

3.1. Escolaridad.

Licenciado en Administración.

3.2. Conocimientos.

Administración, Finanzas, sistemas de Producción, Presupuestos, Programas de computación, Relaciones Públicas, Mercadotecnia, Recursos Humanos, Ventas, Inventarios

3.3. Experiencia.

Dirección de empresas, administrador mínimo 3 años, amplia experiencia en ventas y producción mínimo 3 años.

3.4. Habilidad.

Dinámico, excelente, líder, iniciativa para las relaciones a nivel ejecutivo, creativo, analítico, deducción y resolución de problemas, toma de decisiones, comunicativo y un grado de cultura superior.

3.5. Edad.

Entre 20 y 30 años.

3.6. Estado Civil.

Indistinto.

3.7. Sexo.

Indistinto.

4.0. Relaciones entre puestos.

Descendente

Encargados de las diferentes áreas.

De apoyo.

Coordinación de las diferentes áreas.

5 0. Condiciones de trabajo.

Laborará en las oficinas supervisando las funciones del resto del equipo.

1.- Encargado de Producción.

Descripción del puesto.

1.1. Identificación.

1.1. Nombre del puesto.

Encargado de Producción..

1.2. Clave.

EP-1.1

1.3. Ubicación

Oficinas.

1.4. Depende de.

Coordinador General

1.5. Supervisa a:

Personal encargado del pegado o maquila, personal encargado de mantenimiento.

1.6. Número de empleados que supervisa.

Directamente	2
Indirectamente	1
Total	3

2.1.0. Descripción de Actividades.

1.- Preparar los materiales que vayan a ser ocupados para la fabricación de los artículos plásticos de acuerdo con el programa de producción de la forma más rápida y eficiente.

2.- Preparación o calentamiento de la máquina para comenzar el proceso de producción.

3.- Respecto a los materiales debe fijar la cantidad adecuada de pigmento de plástico que se vaya a utilizar para que el producto tenga una mayor calidad, así también, deberá graduar la máquina con la presión indicada en la tabla de presiones de acuerdo al material que se esté aplicando.

4.- Deberá regular la temperatura indicada en la tabla de presiones para su fácil inyección. Observar que los productos inyectados no salgan con rebanada, si así fuese el caso, la llevará al reciclado para su recuperación.

5.- Limpiar todos los días el lugar ocupado, antes de terminar sus labores cotidianas.

6.- Ejecutar otras tareas a juicio del coordinador.

3.1.0. Perfil del puesto.

3.1.1. Escolaridad.

Bachillerato.

3.1.2. Conocimientos.

Manejo de plásticos y maquinaria de plásticos.

3 1.3. Experiencia.

Amplia experiencia en el ramo del plástico mínima de 1 año, manejo de plásticos y manejo de maquinaria de plásticos.

3.1.4. Habilidad.

Dinámico, observador, emprendedor, deducción y resolución de problemas, responsable.

3.1.5. Edad.

20 años mínimo.

3.1.6. Estado Civil.

Indistinto.

3.1.7. Sexo.

Masculino.

4.1. Relaciones entre puestos.

Ascendente con:

Coordinador General.

Al mismo nivel con:

Encargado de Ventas.

Encargado de Compras

5.1. Condiciones de trabajo

Laborará en el área de producción con la herramienta indicada para la realización de sus labores.

1.- Encargado de Ventas.

Descripción del puesto.

1.2. Identificación.

1.2.1. Nombre del puesto.

Encargado de Ventas.

1.2.2. Clave.

EV-1.2

1.2.3. Ubicación

50% Oficinas.

50% externo a la empresa.

1.2.4. Depende de.

Coordinador General

1.2.5. Supervisa a:

Encargado de distribución.

1.2.6. Número de empleados que supervisa.

Directamente	1
Indirectamente	0
Total	1

2.2. Descripción de Actividades.

1.-De acuerdo a la posición geográfica hacer rutas de venta para hacer presencia de nuestros productos en el mercado para lograr puntos de venta.

2.-Negociar con los clientes los precios de los productos para fiestas infantiles.

3.-Elaborar la cartera de clientes reales con los datos requeridos.

4.-Clasificación de los clientes reales de acuerdo con su posición geográfica para la posterior entrega de pedidos o ventas realizadas.

5.-Hacer los pronósticos de venta que son de importancia para la empresa.

6.-Ejecutar otras tareas relacionadas a las ya descritas según el criterio del coordinador.

3.2. Perfil del puesto.

3.2.1. Escolaridad.

Bachillerato como mínimo.

3.2.2. Conocimientos

Planeación de rutas de ventas, segmentación de mercados, etc.

3.2.3. Experiencia.

Experiencia en ventas mínima de 1 año.

3.2.4. Habilidad.

Dinámico, observador, relaciones públicas, comunicativo, agradable, poder de convencimiento, facilidad de palabra, honrado, deducción y resolución de problemas, responsable, analítico.

3.2.5. Edad.

20 años mínimo.

3.2.6. Estado Civil.

Indistinto.

3.2.7. Sexo.

Masculino

4.2. Relaciones entre puestos.

Ascendente con:

Coordinador General.

Al mismo nivel con:

Encargado de Producción.

Encargado de Compras.

Descendente con:

Encargado de Distribución.

5.2. Condiciones de trabajo.

Laborará un 30% en oficinas y 70% visitando a nuestros clientes.

1.- Encargado de Compras

Descripción del puesto.

1.3. Identificación.

1.3.1. Nombre del puesto.

Encargado de Compras.

1.3.2. Clave.

EC-1.3

1.3.3. Ubicación

Oficinas.

1.3.4. Depende de.

Coordinador General

1.3.5. Número de empleados que supervisa.

Ninguno

2.3. Descripción de Actividades.

1.- Recopilar y clasificar la información de los proveedores de cada material que se necesite, por lo menos visitar a siete proveedores por cada artículo requerido.

2.- Recopilar las requisiciones que se le proporcionen, ordenarlas y clasificarlas, con el fin de costear entre proveedores.

3.- Mantener los elementos necesarios de la oficina como requisiciones, hojas de pedidos, hojas blancas, plumas, lápices, etc.

4.- Elaborar acumulados de gastos para pronosticar a futuro los gastos a realizar.

5.- Ejecutar otras tareas que le asigne el coordinador, además de las ya descritas

3.3. Perfil del puesto.

3.3.1. Escolaridad.

Bachillerato como mínimo.

3.3.2. Conocimientos.

Administración, presupuestos, relaciones públicas, todo referente a compras

3.3.3. Experiencia.

Todo lo referente a compras con un mínimo de 3 años y un amplio desarrollo en las relaciones en el ramo.

3.3.4. Habilidad.

Dinámico, observador, relaciones públicas, comunicativo, poder de convencimiento, facilidad de palabra, honrado, deducción y resolución de problemas, responsable.

3.3.5. Edad.

20 años mínimo.

3.3.6. Estado Civil.

Indistinto.

3.3.7. Sexo.

Femenino.

4.3. Relaciones entre puestos.

Ascendente con:

Coordinador General.

Al mismo nivel con:

Encargado de Producción.

Encargado de Ventas.

5.3. Condiciones de trabajo.

Laborará 60% en oficinas y un 30% visitando a nuestros proveedores.

BIBLIOGRAFA

BIBLIOGRAFÍA

- 1.-AUDIRAC CAMARENA CARLOS A.et al ABC de Desarrollo Organizacional. México Trillas 1994.
- 2.-BECKHARD RICHARD. Desarrollo Organizacional. Estrategias y Modelos.México,fondo educativo interamericano 1973.
- 3.-BENJAMÍN FRANKLÍN ENRIQUE. Organización de Empresas. Análisis, Diseño y Estructura.México. Edit. McGraw Hill.1998
- 4.-BENNIS WARNER G. Desarrollo Organizacional.Su naturaleza sus orígenes y perspectivas. México,fondo educativo interamericano.1973.
- 5.- CERTO C. SAMUEL. Administración Moderna. México. Mac Graw Hill. 1992.
- 6.- CHIAVENATO IDALBERTO. Introducción a la Teoría General de la Adminitración.México,McGraw Hilll,1981.
- 7.- FERRER PÉREZ LUIS. Guía práctica de Desarrollo Organizacional. México, Trillas, 1976.
- 8- GONZÁLEZ LÓPEZ SANDRA LUZ LIC. Apuntes Desarrollo Organizacional.1997.
- 9.-JONG S. JUN. Las Organizaciones del mañana. Desafios y Estrategias. México. Trillas. 1973
- 10.-KATISKA EDUARDO. Desorganización Creativa. Organización Innovadora. México. Ediciones Macchi. 1994.
- 11.-KEITH DAVIS. Comportamiento Humano en el trabajo. México. Mc Graw Hill. 1991

- 12.- OROPEZA MONTEERRUBIO RAFAEL. Creatividad e Innovación Empresarial. México. Panorama editorial S.A, 1994.
- 13.- PROUVOST. Innovar para la Empresa. México. Alfa omega. 1995.
- 14.- RAMOS S RAMON. Creatividad Organizacional. Siglo XXI. México. Panorama. 1994.
- 15.- SHEIN H. EDGAR Consultoría de procesos. Su papel en el Desarrollo Organizacional. México. Fondo Educativo Interamericano. 1973
- 16.- SCHERMERHORN. R. JHON. Comportamiento en las Organizaciones. México. Interamericana. 1987.
- 17.- ZORRILLA SANTIAGO MIGUEL Y XAMMAR TORRES. Guía para elaborar la Tesis. México. Interamericana. 1986.