

32
2ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

"ESTUDIO TEORICO PRACTICO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA MEDIANA EMPRESA"

Promoción 1984 - 1988

Seminario de Investigación Administrativa

MARIA ENGRACIA MIRANDA SANCHEZ

FALLA DE ORIGEN



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 está 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.

I N D I C E
G E N E R A L

	PAGINA.
INTRODUCCION	1
METODOLOGIA BASICA	5
MARCO TEORICO DE REFERENCIA	8
C A P I T U L O I	
ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.	
1.1 DESARROLLO DE LAS EMPRESAS.	9
1.2 DIVISION DEL TRABAJO.	10
1.3 PLANEACION DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION.	12
1.4 SISTEMAS DE ORGANIZACION.	14
C A P I T U L O II	
DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	
2.1 ANTECEDENTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	16
2.2 DIFERENTES TEORIAS ADMINISTRATIVAS.	16
2.3 TEORIA DEL CAMBIO.	25
2.4 LOS OBJETIVOS Y LOS VALORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	29
2.5 EL AMBIENTE ADECUADO.	31
2.6 EL AGENTE DE CAMBIO.	42
2.7 METODOLOGIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	51
2.8 CONFLICTO Y FRACASO.	72
2.9 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MEXICO.	74

CAPITULO III

CASO PRACTICO.	78
CONCLUSIONES.	129
RECOMENDACIONES.	134
. ANEXOS	122
. BIBLIOGRAFIA.	136

" I N T R O D U C C I O N "

ESTE ESTUDIO ADMINISTRATIVO TIENE COMO OBJETIVO, PRESENTAR UN MARCO DE REFERENCIA QUE ORIENTE AL PERSONAL -- RESPONSABLE DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN LA MEDIANA-- EMPRESA, EN CUANTO A CONSIDERAR EL DESARROLLO ORGANIZA-- CIONAL COMO UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO EN LA EMPRESA, QUE REPRESENTA BASICAMENTE UNA FORMA DE PENSAR, INTERPRETAR Y ACTUAR DENTRO DEL CONTEXTO ORGANIZACIONAL O INSTITU-- CIONAL DE NUESTRA SOCIEDAD.

ACTUALMENTE DEBIDO AL ACELERADO ADELANTO DE LAS CIEN-- CIAS, TECNICAS, AUTOMATIZACION, DIVERSIDAD DE PRODUCTOS, A LA GAMA DE NUEVAS NECESIDADES Y OTROS INVENTOS, QUE HAN PRODUCIDO UNA GRAN INDUSTRIALIZACION, CUYA FUERZA -- MOTORA PRINCIPAL ES LA ADMINISTRACION, QUE IMPULSA A LA CONSECUION DE DIVERSOS OBJETIVOS, ORIGINA LA COMPLEJI-- DAD DE LAS DELEGACIONES DE AUTORIDAD Y ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES, AUMENTANDO TAMBIEN LA NECESIDAD DE DIRECCION Y CONTROL

ES ASI QUE COMO VA TRANSCURRIENDO EL TIEMPO, NOS PER-- CATAMOS DE QUE LOS PROCEDIMIENTOS Y SISTEMAS QUE SE CON-- sideraban eficientes se van volviendo ineficaces y por lo mismo tienden a desaparecer. DE TAL FORMA QUE LA --- APLICACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL SE HACE CADA -- VEZ MAS NECESARIA, YA QUE LAS ORGANIZACIONES SE ENCUEN-- TRAN ENMARCADAS POR UN MACRO SISTEMA EN EL CUAL SE SUCE--

DEN TRANSFORMACIONES, ASI DICHS ORGANISMOS DEBEN PARA -
SOBREVIVIR, ADAPTARSE A ESAS METAMORFOSIS QUE SE EXPERI-
MENTAN DE CONTINUD. PARA QUE TAL CASO NO SUCEDA EN FOR-
MA DESORDENADA, SE PROPONE UTILIZAR EL DESARROLLO ORGA--
NIZACIONAL COMO UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO, QUE PLANEA UNA
ESTRUCTURA Y UNA SECUENCIA QUE FACILITE Y SISTEMATICE EL
DEVENIR DINAMICO DEL CAMBIO.

TAL DESENVOLVIMIENTO CONSTITUYE UNA RESFUESTA A LA -
NECESIDAD DE CAMBIO DE NUESTRO MUNDO TECNOLOGICO TAN--
COMPLEJO, Y AL MISMO TIEMPO, UNA ESTRATEGIA EDUCACIO--
NAL QUE INTENTA MODIFICAR LAS ESTRUCTURAS DE CREENCIAS,
ACTITUDES Y VALORES DE LOS INDIVIDUOS QUE CONFORMAN LAS
ORGANIZACIONES, YA QUE DICHS GRUFOS ESTAN IRREMEDIA--
BLEMENTE SUJETOS A UN PROCESO DE CAMBIO RADICAL Y VELOZ
EN TODOS SUS AMBITOS.

EN ESTA INVESTIGACION, REVISTE ESPECIAL IMPORTANCIA -
EL PODER UTILIZAR TODO EL PROCESO DEL DESARROLLO ORGA--
NIZACIONAL DENTRO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA --
MEDIANA EMPRESA PARA QUE EN FUNCION DE LOS RESULTADOS, -
SE DESARROLLE UN SISTEMA VIABLE Y CAPAZ DE AUTORRENOVAR--
SE, QUE SE PUEDA ORGANIZAR DE DIVERSAS MANERAS, DEPEN--
DIENDO DE LAS TAREAS DESARROLLADAS EN CADA UNA DE LAS A--
REAS DE LA ORGANIZACION.

EL PRESENTE TRABAJO CONSTA DE TRES GRANDES CAPITULOS
QUE TRATAN LOS SIGUIENTES PUNTOS:

EL CAPITULO UNO, COMPRENDE UNA RESENA DE LO QUE ES LA

ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.

EN EL CAPITULO DOS, SE MUESTRA LA PARTE TEORICA QUE SIRVE COMO MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLANTACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS.

EL CAPITULO TRES, CONSTA DE UN CASO PRACTICO QUE ES DONDE SE VE REFLEJADA LA IMPLANTACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL; SE PONEN EN PRACTICA TODOS LOS PASOS DE INTERVENCION DE ESTE.

ASIMISMO PRESENTA LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, RESULTADO DEL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACION.

FINALMENTE SE PRESENTA UN ANEXO EL CUAL ESTA INTEGRADO POR LOS CUESTIONARIOS PARA LA DESCRIPCION DE PUESTOS E INTEGRACION DEL PERSONAL.

ES DE HACER NOTAR QUE LA RAZON PRINCIPAL QUE ME MOTIVA PARA ESCRIBIR SOBRE ESTE TEMA, ES EL HECHO DE QUE LOS ADMINISTRADORES EN UN MOMENTO DETERMINADO PODEMOS FUNDIR COMO AGENTES DE CAMBIO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES, LLEVANDO ADECUADAMENTE LOS PASOS DEL PROCESO, DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, IMPULSANDO EL ESFUERZO DE ESTE Y, ACTUANDO COMO FACILITADOR, CATALIZADOR, ESTIMULADOR E INSPIRADOR DE COMPORTAMIENTOS Y ACTIVIDADES QUE LLEVEN A LA EFICIENCIA Y LA SALUD DE LA ORGANIZACION.

PASEMOS PUES, AL DESARROLLO DE ESTE TRABAJO, REA-

LIZADO CON LA MAS SINCERA INTENCION DE COADYUVAR A LA
PREPARACION DE FUTUROS PROFESIONALES.

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y/O DETERMINACION DEL -- OBJETIVO.

DETERMINAR LA POSIBILIDAD DE PODER UTILIZAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN LA MEDIANA EMPRESA Y EN FUNCION A LOS RESULTADOS, DESARROLLAR UN SISTEMA VIABLE Y CAPAZ DE AUTORENOVARSE, QUE SE PUEDA ORGANIZAR DE DIVERSAS MANERAS DEPENDIENDO DE LAS TAREAS DESARROLLADAS EN CADA UNA DE LAS AREAS DE LA EMPRESA.

2.- INVESTIGACION PRELIMINAR.

PARA EL LOGRO DEL OBJETIVO SE EFECTUA UNA INVESTIGACION PRELIMINAR, POR MEDIO DE LA CUAL, SE OBTIENE TODA LA INFORMACION NECESARIA PARA EFECTUAR EL TRABAJO.

3.- PLANEACION DE LA INVESTIGACION.

CON LA INFORMACION RECABADA SE PROCEDE A PROYECTAR A FUTURO LA INVESTIGACION, ES DECIR, SE ESTRUCTURA TODA LA METODOLOGIA A SEGUIR PARA ALCANZAR EL OBJETIVO, RESUMIENDOLA DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRIMER PASO:

- A) DETERMINACION DEL OBJETIVO.
- B) INVESTIGACION INFORMAL.
- C) PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS.

SEGUNDO PASO (CASO PRACTICO):

- A) CONTACTO INICIAL CON LA ORGANIZACION (REUNION ---
EXPLORATORIA).
- B) DEFINICION DE LA RELACION, CONTRATO FORMAL Y ---
CONTRATO PSICOLOGICO.
- C) SELECCION DE UN LUGAR Y UN METODO DE TRABAJO.
- D) RECOLECCION DE DATOS Y DIAGNOSTICO.
- E) INTERVENCION.
- F) EVALUACION Y ANALISIS.
- G) TERMINACION DEL CONTRATO.

O B J E T I V O.

DETERMINAR LA POSIBILIDAD DE PODER UTILIZAR EL DESA---
FROLLO ORGANIZACIONAL COMO UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO EN --
EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN LA MEDIANA EMPRESA Y EN
FUNCION A LOS RESULTADOS, DESARROLLAR UN SISTEMA VIABLE
Y CAPAZ DE AUTORENOVARSE, QUE SE PUEDA ORGANIZAR DE DI-
VERSAS MANERAS DEFENDIENDO DE LAS TAREAS DESARROLLADAS -
EN CADA UNA DE LAS AREAS.

H I P O T E S I S.

UNA VEZ DETERMINADA LA ESTRATEGIA DE CAMBIO DIRIGIDA
DESDE LA ALTA GERENCIA A TODAS LAS PARTES DE LA ORGANI---
ZACION SE PRETENDE CAMBIAR VALORES, CREENCIAS Y ACTITU---
DES DE SUS INTEGRANTES, APOYADOS POR LA CIENCIAS DEL ---
COMPORTAMIENTO, ENTONCES AL AFLICAR EL DESARROLLO ORGA---
NIZACIONAL COMO UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO EN EL AREA DE

RECURSOS HUMANOS Y ENFOCANDO A ESTA EN FORMA TOTAL LO---
GRAREMOS IMPLANTAR UN CAMBIO QUE SE GENERALICE A TODOS
SUS NIVELES, PARTIENDO DE UNA TEORIA DE SISTEMAS PARA --
DESARROLLAR UN SISTEMA ESTABLE POR MEDIO DE LA CREACION
DE MECANISMOS DE CONTINUO MEJORAMIENTO.

MARCO TEORICO DE REFERENCIA.

- 1.- ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.
- 2.- DIFERENTES TEORIAS ADMINISTRATIVAS.
- 3.- TEORIA DEL CAMBIO.
- 4.- LOS OBJETIVOS Y LOS VALORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.
- 5.- EL AMBIENTE ADECUADO.
- 6.- METODOLOGIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.
- 7.- CONFLICTO Y FRACASO.
- 8.- EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MEXICO.

ESTUDIO TEORICO PRACTICO DEL
DESARROLLO
ORGANIZACIONAL EN LA
MEDIANA EMPRESA

CAPITULO I

ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.

TALIDAD DE LAS GENERACIONES PREPARADAS QUE SURGEN DE -
LAS UNIVERSIDADES Y ESCUELAS TECNICAS.

1.2.- DIVISION DEL TRABAJO:

CUANDO UNA EMPRESA CRECE LOS DEBERES SE HACEN NUMEROSOS
Y URGENTES, SIENDO NECESARIA LA DIVISION DEL TRABAJO O
SEA LA DELEGACION DE ACTIVIDADES A OTRAS PERSONAS PARA
FORMAR EQUIPOS DE TRABAJO, QUE DEBIDAMENTE ORGANIZADOS
Y COORDINADOS LLEVEN A LA CONSECUION DE LOS OBJETIVOS.
AL DIVIDIR EL TRABAJO SE DEBE HACER EN FORMA LOGICA, --
BUSCANDO EN CADA PUESTO LO SIGUIENTE:

- DELEGAR EN CADA PUESTO ACTIVIDADES COMPATIBLES.
- ASIGNAR VOLUMENES DE TRABAJO ADECUADOS.
- FACILITAR EL CONTROL INTERNO.
- BUSCAR LA ESPECIALIZACION EN LAS ACTIVIDADES, EVI---
TANDO LAS RUTINAS EXCESIVAS.

PARA QUE LOS EMPLEADOS PUEDAN DESEMPEÑAR CON EFICIENCIA
SUS TAREAS, REQUIEREN DE DOS ELEMENTOS INDISPENSABLES -
PARA EL EXITO EN EL DESEMPEÑO, DE CADA PUESTO, ESTOS ---
SON:

LA AUTORIDAD Y LA RESPONSABILIDAD.

DEFINICION DE AUTORIDAD.- EN UN SENTIDO ORGANICO, --
"AUTORIDAD ES EL DERECHO DE UNA PERSONA A EXIGIR A O---
TRA QUE CUMPLA CIERTOS DEBERES."

DEFINICION DE RESPONSABILIDAD.- "EN UN SENTIDO ORGA--
NICO, LA RESPONSABILIDAD ES LA OBLIGACION DE RESPONDER
DE LA EJECUCION DE LOS DEBERES ASIGNADOS."

FOR LAS DEFINICIONES ANTERIORES DEDUCIMOS. PARA QUE UN EMPLEADO PUEDA DESEMPEÑARSE SATISFACTORIAMENTE, DEBE -- RECIBIR LA AUTORIDAD NECESARIA PARA ACTUAR, DECIDIR Y -- MANDAR SOBRE EL PERSONAL A SU CARGO.

A SU VEZ A ESTE EMPLEADO SE LE RESPONSABILIZARA DEL RESULTADO DE SU DESEMPEÑO, DEBIDO A QUE CUENTA CON LOS -- MEDIOS NECESARIOS PARA HACERLO EFICIENTEMENTE.

LA AUTORIDAD Y LA RESPONSABILIDAD DELEGADA EN CADA ---- PUESTO SERA PROPORCIONAL A LA IMPORTANCIA DE LOS DEBE-- RES ASIGNADOS.

CUANDO SE DIVIDE EL TRABAJO ENTRE LOS PUESTOS, ES NECESARIO CONTAR CON UN MEDIO QUE COORDINE LA EJECUCION DE CADA UNO DE ELLOS, ESTE MEDIO ES LA DIRECCION POR PARTE DE LOS JEFES Y SUPERVISORES.

DEBIDO A QUE LOS JEFES Y SUPERVISORES NECESITAN TIEMPO PARA PLANEAR Y ORGANIZAR SUS ACTIVIDADES, NO PUEDEN A-- TENDER TODO EL TIEMPO AL PERSONAL A SU CARGO, ES POR-- ESO, QUE CUENTAN CON MECANISMOS O RUTINAS A TRAVES DE -- LAS CUALES REALIZAN LA COORDINACION DE LAS ACTIVIDADES DELEGADAS, ESTOS MECANISMOS SE DENOMINAN SISTEMAS.

EL SISTEMA PODRIAMOS EXPLICARLO COMO UN CONJUNTO DE ---- PROCEDIMIENTOS Y RUTINAS PREVIAMENTE ESTABLECIDOS. LOS CUALES GUIAN LA ACCION DE LAS UNIDADES DE TRABAJO, LO -- QUE PERMITE UNIFORMAR LA FORMA DE TRABAJAR Y LOGRAR LOS OBJETIVOS PLANEADOS, SIN LA NECESIDAD DE SUPERVISION --

CONSTANTE.

1.3.- PLANEACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZADA.-

PARA EFECTUAR UNA DIVISION DE TRABAJO CORRECTA Y QUE LA ESTRUCTURA FACILITE EL FUNCIONAMIENTO EFICAZ DE LAS -- EMPRESAS ES NECESARIO TOMAR EN CONSIDERACION LOS SI--- GUIENTES PRINCIPIOS:

1.3.1 LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION. DEBE CREARSE AL - REDEDOR DE FUNCIONES EN EL PRIMER NIVEL. LAS FUN-- CIONES SE AGRUPAN SEGUN LAS ACTIVIDADES BASICAS DE LAS EMPRESAS, ESTAS SON:

PRODUCCION, MERCADOTECNIA, FINANZAS Y PERSONAL.

1.3.2 LAS FUNCIONES SE SURDIVIDEN. EN FORMA LOGICA AGRUPAN-- DO LAS ACTIVIDADES QUE SEAN SIMILARES Y COMPATIBLES. POR EJEMPLO, EN LA FUNCION DE FINANZAS ENCONTRAMOS LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES:

COMPRAS, AUDITORIA INTERNA, COSTOS, PRESUPUESTOS, CONTABILIDAD, CREDITO Y COBRANZAS Y PROCESAMIENTO DE -- DATOS.

DEL SEGUNDO NIVEL JERARQUICO EN ADELANTE, LA DIVISION - DE ACTIVIDADES SUELE VERSE INFLUIDA POR OTROS FACTORES, TALES COMO:

LA DIVISION GEOGRAFICA DEL MERCADO, EL TIPO DE PRODUC-- TOS ELABORADOS, EL TIPO DE CLIENTES, LOS PROCESOS DE FABRICACION UTILIZADOS.

- 1.3.3 DESPUES DE AGRUPAR LOGICAMENTE LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES, DEBEN DISTRIBUIRSE LOS DEBERES IMPLICADOS EN LAS FUNCIONES ENTRE LAS UNIDADES DE TRABAJO CON SU RESPECTIVA DELEGACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD PARA QUE PUEDAN CUMPLIR CON SU TRABAJO EN FORMA SATISFACTORIA.
- 1.3.4 LA DIVISION DEL TRABAJO. TRAE COMO CONSECUENCIA LA ESPECIALIZACION, DEBIDO A QUE LOS EMPLEADOS DESARROLLAN MAYOR EFICIENCIA CUANDO SUS ACTIVIDADES SON MENOS VARIADAS.
- 1.3.5 AL EFECTUARSE LA DIVISION DEL TRABAJO, SE DEBEN DISTRIBUIR LAS FUNCIONES IMPORTANTES ENTRE DOS O MAS EMPLEADOS COMO MEDIDA DE CONTROL INTERNO.
- 1.3.6 UNIDAD DE MANDO LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DE CADA PUESTO DEBE DELIMITARSE PERFECTAMENTE, CON EL FIN DE EVITAR INTERFERENCIAS EN LAS LINEAS DE AUTORIDAD, CREAMDO CONFUSIONES ENTRE EL PERSONAL SUBORDINADO Y EVASIONES DE RESPONSABILIDAD DE LOS DIRIGENTES.
- 1.3.7 EL TRAMO DE CONTROL O SEA EL NUMERO DE EMPLEADOS SUPERVISADOS POR UN JEFE, VARIA EN RELACION AL NIVEL JERARQUICO OCUPADO; ASI VEMOS QUE UN DIRECTOR GENERAL DE UNA EMPRESA SOLO PUEDE ATENDER DEBIDAMENTE A 3 O 6 EJECUTIVOS, EN CAMBIO LOS SUPERVISORES A NIVELES OPERATIVOS PUEDEN SUPERVISAR A 10 O MAS OBREROS, CUANTO MAS RUTINARIO SEA EL TRABAJO, MAYOR SERA EL NUMERO DE

SUPERVISADOS. ES LO QUE SE DENOMINA CRECIMIENTO HORIZONTAL.

1.3.8 EL NUMERO DE NIVELES JERARQUICOS. INFLUYE EN FORMA DIRECTA EN LAS COMUNICACIONES DE LA EMPRESA, ESTO DEBIDO A QUE, A MEDIDA QUE AUMENTA LA CADENA DE MANDO, SE DIFICULTAN LAS COMUNICACIONES DESCENDENTES (ORDENES) Y ASCENDENTES (INFORMES). ES LO QUE SE DENOMINA CRECIMIENTO VERTICAL.

1.3.9 LOS FUNCIONARIOS, EJECUTIVOS, EMPLEADOS Y OBREROS, DEBEN CONOCER SU DEBERES, CON EL OBJETO DE EVITAR LA INCERTIDUMBRE DE LO QUE DEBE HACERSE Y SABER ADEMAS ANTE QUIEN RESPONDERAN DE LA EFICIENCIA DE SU TRABAJO.

1.3.10 SELECCIONAR PARA CADA PUESTO A LA PERSONA MAS APROPIADA DE ACUERDO A LA ESPECIFICACION DEL PUESTO, CON EL FIN DE OBTENER EL RENDIMIENTO HUMANO PREVISTO.

1.3.11 LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION DEBE ESTAR PLANEADA PARA FACILITAR SU CRECIMIENTO, TENIENDO EN CUENTA SIEMPRE EL DESARROLLO NORMAL DE LA EMPRESA.

1.4. - SISTEMAS DE ORGANIZACION

LA ESTRUCTURA O DISTRIBUCION DE FUNCIONARIOS EN LAS EMPRESAS ES MUY VARIADA; TODAS LAS COMBINACIONES POSIBLES, SUELEN PRESENTARSE BAJO CUATRO SISTEMAS FUNDAMENTALES, ESTOS SON:

- SISTEMA LINEAL.

- SISTEMA LINEAL - STAFF.
- SISTEMA FUNCIONAL.
- SISTEMA DE COMITES.

LA MEJOR FORMA DE REPRESENTAR Y ENTENDER LA ESTRUCTURA O SISTEMA DE ORGANIZACION DE UNA EMPRESA, ES POR MEDIO DE LOS ORGANIGRAMAS LOS CUALES NOS MUESTRAN A SIMPLE VISTA COMO SE ENCUENTRA CONSTITUIDA UNA ORGANIZACION. LOS ORGANIGRAMAS SE PUEDEN REPRESENTAR DE DIFERENTES FORMAS, A SABER:

VERTICALES (LA MAS USADA), HORIZONTALES, CIRCULARES Y ESCALARES.

EL ORGANIGRAMA ES ESTADICO Y GENERICO POR LO QUE REQUIERE DE UN COMPLEMENTO QUE LO DETALLE Y LO VUELVA DINAMICO. ESTA ES LA TECNICA DE ANALISIS DE PUESTOS. EL ANALISIS DE PUESTOS EXPLICA CON DETALLES LO SIGUIENTE:

- LA AMPLITUD DE LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DE CADA PUESTO, INDICANDO EL PERSONAL SUBORDINADO.
- LOS DEBERES INHERENTES A CADA PUESTO DE TRABAJO.
- LAS RELACIONES ENTRE LOS PUESTOS Y DEPARTAMENTOS QUE EFECTUEN ACTIVIDADES COMUNES.
- LAS ESPECIFICACIONES NECESARIAS PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO CON LA EFICIENCIA HUMANA PREVISTA.

CAPITULO II

DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

DEFINICION: ES UNA ESTRATEGIA AL CAMBIO, VA DIRIGIDA --
DESDE LA ALTA GERENCIA A TODAS LAS PARTES DE LA ORGANI-
ZACION Y PRETENDE CAMBIAR VALORES CREENCIAS Y ACTITUDES
DEL SUJETO, APOYADO POR LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIE--
TO. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL ENFOCA A LA ORGANIZA-
CION EN FORMA TOTAL, YA QUE PRETENDE QUE EL CAMBIO QUE
SE IMPLANTE SE GENERALICE A TODOS LOS NIVELES DE LA ---
MISMA. TAMBIEN SE TOMA COMO UNA ESTRATEGIA EDUCATIVA --
PORQUE BUSCA EDUCAR AL TRABAJADOR Y PRETENDE LOGRAR UNA
IDENTIFICACION GRUPAL.

2.1 ANTECEDENTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

A FINALES DE LOS CINCUENTA SURGE COMO UNA NECESIDAD DE
LA ORGANIZACION DEBIDO A QUE SE SUSCITABAN CAMBIOS ---
FRECUENTES QUE DEMANDABAN DE UNA INTEGRACION QUE LOS --
COORDINARA; SURGE COMO UNA NECESIDAD Y MEDIO PARA EL --
CAMBIO.

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL SE APOYO EN LA TEORIA DE
SISTEMAS (TECNICO, ADMINISTRATIVO, HUMANO), PORQUE TRA-
TA DE ENGLOBALAR A ESTOS TRES ELEMENTOS POR IGUAL; QUIE--
RE INTEGRARLOS.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

- | | | |
|------------------|---|--|
| - TECNICO | } | LOS ESTRUCTURA Y FORMA
SUS PROPIOS CRITERIOS. |
| - ADMINISTRATIVO | | |
| - HUMANO | | |

2.2 DIFERENTES TEORIAS ADMINISTRATIVAS.

2.2.1 TEORIA CIENTIFICA.

REPRESENTADA POR FEDERICO TAYLOR (1856 - 1915)

DETERMINO LAS VARIABLES QUE INFLUIAN EN EL RESULTADO --
DEL ESFUERZO HUMANO CON EL FIN DE OPTIMIZARLO, ESTUDIO
AL SER COMO UNA MAQUINA, COMO LO DEMUESTRA LA SIGUIENTE
CITA:

"A MEDIDA QUE EL PESO VA HACIENDOSE MAS LIGERO, EL HOM-
BRE PUEDE PERMANECER BAJO CARGA POR UN PORCENTAJE-----
SIEMPRE CRECIENTE DE LA JORNADA HASTA QUE, POR ULTIMO,
SE LLEGA A UNA CARGA QUE EL PEON PUEDE LLEVAR EN SUS --
MANOS DURANTE TODA LA JORNADA SIN CANSARSE".

LOS INTENTOS DE RACIONALIZACION DEL TRABAJO EFECTUADOS
POR TAYLOR PARTIAN DE LA PREMISA: QUE PARA TODO TIPO DE
TRABAJO PODRIA Y DEBERIA LLEGARSE A DEFINIR UN PROCEDI-
MIENTO TECNICAMENTE ESTRUCTURADO QUE DEBERIA SUSTITUIR
A LOS METODOS EMPIRICOS.

ESTA ESTRUCTURACION COMPRENDE LA ESTANDARIZACION DE LOS
TIEMPOS NECESARIOS PARA SU REALIZACION Y LOS MOVIMIEN--
TOS INHERENTES DE LA MISMA.

APORTACION A LA ADMINISTRACION:

- CONSIDERA A LA ADMINISTRACION CIENTIFICA.
- PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS.
 - TIEMPOS Y MOVIMIENTOS.
 - SELECCION DE OBREROS.
 - RESPONSABILIDAD COMPARTIDA.

- COLABORACION CON LA ADMINISTRACION.
- MECANISMOS ADMINISTRATIVOS.
- TIEMPOS Y MOVIMIENTOS.
- SUPERVISION FUNCIONAL.
- ESTABLECER DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION (UN DEPARTAMENTO QUE VIGILE TODOS LOS CAMBIOS QUE SE VAYAN A REALIZAR EN LA ORGANIZACION)
- EXCEPCION (CUANDO HAY DESVIACIONES HAY QUE CORREGIRLAS).
- REGLA DE CALCULO.
- TARJETAS DE INSTRUCCION.
- BONIFICACION DE TAREAS EXITOSAS.
- ESTANDARIZACION DE HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS.
- CREACION DE SISTEMAS MNEMOTECNICOS.
- SISTEMA DE RUTA DE PRODUCCION.
- SISTEMA DE COSTOS.

HENRY FAYOL (1841 - 1925)

COMO TAYLOR, FAYOL SE PERCATO QUE EN EL MANEJO DE LAS ORGANIZACIONES SE PODRIA LLEGAR A UNA TECNIFICACION Y AL ESTABLECIMIENTO DE PRINCIPIOS QUE LA TORNARAN MAS EFICIENTE Y MENOS EMPIRICA: DE AHI QUE SU PREOCUPACION FUERA LA DE INTEGRAR UN CUERPO DOCTRINAL.

PROPONE UN METODO CIENTIFICO PARA IR ACUMULANDO CONOCIMIENTOS VALIDOS QUE IRIAN INTEGRANDO LA DESEADA DOCTRINA. INTRODUJO EL METODO EXPERIMENTAL, ES DECIR: OBSERVAR, RECOGER, CLASIFICAR E INTERPRETAR LOS HE-

CHOS, INSTITUIR EXPERIENCIAS, SACAR REGLAS.

APORTACIONES A LA ADMINISTRACION:

- DEFINICION DE LAS AREAS FUNCIONALES.
- PRIMER MODELO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.
 - PREVISION.
 - ORGANIZACION.
 - COORDINACION
 - CONTROL.
- DEFINICION DE ADMINISTRACION.
- PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION:
 - DIVISION DEL TRABAJO.
 - AUTORIDAD - RESPONSABILIDAD.
 - DISCIPLINA.
 - UNIDAD DE MANDO.
 - UNIDAD DE DIRECCION.
 - SUBORDINACION DEL INTERES PARTICULAR AL INTERES GENERAL.
 - REMUNERACION DEL PERSONAL.
 - CENTRALIZACION.
 - JERARQUIA.
 - ORDEN.
 - EQUIDAD.
 - ESTABILIDAD DEL PERSONAL.
 - INICIATIVA.
- PERFIL DEL ADMINISTRADOR:
 - CUALIDADES FISICAS.

- CUALIDADES INTELECTUALES.
- CUALIDADES MORALES.
- CULTURA GENERAL.
- CONOCIMIENTOS ESPECIALES.
- EXPERIENCIA.

ESTOS DOS AUTORES CONSIDERAN AL HOMBRE COMO UNA MAQUINA, SOLO BUSCAN LA PRODUCTIVIDAD.

2.2.2 TEORIA HUMANO RELACIONISTA O HUMANISTICA.

REPRESENTADA POR ELTON MAYO (SURGE EN 1920).

EL HUMANO RELACIONISMO ES EL SISTEMA COMPLETO DE CONDICIONES TEORICAS, INSTRUMENTOS CONCRETOS, TECNICAS DE DOMINIO Y DE INFLUENCIA IDEOLOGICA DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION, UTILIZADOS DENTRO DE LA ADMINISTRACION COMO UNA ILUSION DE LA POSIBILIDAD DE PRODUCIR UNA ARMONIA DE CLASES EN LAS EMPRESAS. MAS TARDE SE UTILIZO ESTE CONCEPTO EN OTROS SECTORES DE LA DIRECCION, COMO EL APARATO DEL ESTADO, LOS PARTIDOS POLITICOS, LAS EMPRESAS ESTATALES.

MAYO, REALIZA UN ANALISIS DE LO QUE ES LA ORGANIZACION.

APORTACIONES A LA ADMINISTRACION:

- ENCONTRO QUE LA ENTREVISTA ERA CRUCIAL, PARA AUMENTAR LA PRODUCCION.
- ANALIZO LA IMPORTANCIA DE LOS GRUPOS INFORMALES.

2.2.3 TEORIA ESTRUCTURALISTA.

POSTERIOR A TAYLOR Y MAYO SURGE EN EL CAMPO DE LA ADMINISTRACION UNA NUEVA CORRIENTE DEFINIDA COMO ESTRUCTURALISMO.

ESTA ESCUELA ESTRUCTURALISTA VIENE A REALIZAR UNA SINTESIS DE LOS CONCEPTOS QUE EXPRESABAN TAYLOR Y MAYO, Y ADEMAS CONSIDERAN ALGUNOS ELEMENTOS DEL ANALISIS DE MAX WEBER SOBRE LAS ORGANIZACIONES. LA CORRIENTE ESTRUCTURALISTA SE DIFERENCIA, BASICAMENTE, DE LAS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA Y DE LAS RELACIONES HUMANAS EN CUANTO AL ANALISIS QUE REALIZA SOBRE LAS RELACIONES DE LA UNIDAD PRODUCTIVA DE UNA EMPRESA CON EL SISTEMA SOCIAL QUE LA RODEA. INCLUYE, ADEMAS, COMO DECIAMOS ANTERIORMENTE, CONCEPTOS SINTETIZADOS DE LAS TEORIAS DE TAYLOR, FAYOL Y MAYO, PERO ADEMAS, RELACIONADOS CON EL MEDIO SOCIAL.

SE MANEJAN CONCEPTOS BASICOS COMO:

- ESTRUCTURA: ES EL ESQUELETO DE UNA ORGANIZACION.
- AUTORIDAD: ES UN ALGO QUE DEBE ESTAR SIEMPRE PRESENTE EN UNA ORGANIZACION.
- COMUNICACION.
- ESTRUCTURA DEL COMPORTAMIENTO FUNCIONAL, LA ESPECIALIZACION, DIVISION DE TRABAJO.
- ESTRUCTURA BUROCRATICA PARA CADA ACTIVIDAD.

HAY PROCESOS A SEGUIR.

REPRESENTADA POR MAX WEBER (1864 - 1920)

APORTACIONES A LA ADMINISTRACION:

- CONCEPTO DE LA BUROCRACIA.- RACIONALIZACION DE ACTIVIDADES COLECTIVAS.
- HABLA SOBRE LA AUTORIDAD.- POSIBILIDAD DE IMPONER LA VOLUNTAD DE UNA PERSONA SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE OTRA.
- MODELO IDEAL DE BUROCRACIA:
ELEMENTOS:
 - MAXIMA DIVISION DEL TRABAJO, - SE BUSCA LA ESPECIALIZACION.
 - JERARQUIA DE AUTORIDAD.- CADA JERARQUIA TIENE SU GRADO DE AUTORIDAD.
 - DEBEN EXISTIR REGLAS QUE DEFINAN LA RESPONSABILIZACION Y LA LABOR.
 - FRIA ACTITUD DEL ADMINISTRADOR.
 - CALIFICACION TECNICA Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO.
 - EVITAR LA CORRUPCION.

CHESTER BARNARD (1886 - 1921)

APORTACIONES A LA ADMINISTRACION:

- HABLA DEL CONCEPTO DE AUTORIDAD.- DICE QUE EL ELEMENTO OBJETIVO ES EL QUE MANDA Y EL ELEMENTO SUBJETIVO EL QUE OBEDECE.
- ACEPTACION DE LA AUTORIDAD.- PARA QUE SE ACEPTE LA ORDEN SE ESPERA QUE:
 - A) EL SUBORDINADO COMPRENDA LA ORDEN.
 - B) EL SUBORDINADO COMPRENDA QUE LA ORDEN ES CONGRUENTE CON LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION.

C) NO SEA INCOMPATIBLE LA ORDEN CON EL INTERES PERSONAL DEL EJECUTADOR.

D) QUE SEA CAPAZ DE ACEPTAR LA ORDEN FISICA Y MENTALMENTE.

2.2.4 TEORIA NEOHUMANO - RELACIONISTA.

SURGE EN ESTADOS UNIDOS; CONSIDERA ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA CORRIENTE REPRESENTADA POR ELTON MAYO Y SUS TEORIAS DE LAS RELACIONES HUMANAS DENTRO DE LA ORGANIZACION PRODUCTIVA, ASI COMO ALGUNOS ASPECTOS RELACIONADOS CON LAS INFLUENCIAS ENTRE LA ESTRUCTURA SOCIAL Y LA EMPRESA.

ESTA ESCUELA LO QUE EN REALIDAD AFORTA ES UNA ACTUALIZACION DE LAS DIVERSAS TEORIAS DE LAS RELACIONES HUMANAS DENTRO DE LA EMPRESA Y LA INDUSTRIA.

TOMA ALGUNOS ELEMENTOS DEL ESTRUCTURALISMO, TALES COMO LA RELACION ENTRE LA ORGANIZACION PRODUCTIVA Y EL MEDIO AMBIENTE SOCIAL, ECONOMICO Y POLITICO.

REPRESENTADA POR:

DOUGLAS MC. GREGOR (1906 - 1964)

AFORTACIONES A LA ADMINISTRACION:

TEORIA X

ESTILO DE SUPERVISION:

- PROTECCIONISTA.
- CONSIDERA AL HOMBRE COMO UN FLOJO.

POSTULADOS:

- LA ORGANIZACION ES RESPONSABLE DE LA MATERIA, ESTO -
ES LA GERENCIA ES RESPONSABLE DE TODO.
- SE DEBE SEGUIR UN PROCESO QUE DEFINA CON CLARIDAD -
LAS ACTIVIDADES QUE REALICE UN TRABAJADOR.

POSTULA ESTA TEORIA.

- AL INDIVIDUO NO LE GUSTA TRABAJAR.
- SOLO TRABAJA POR INCENTIVOS ECONOMICOS.

TEORIA Y

MC GREGOR TOMA MUY EN CUENTA LA PIRAMIDE DE LA NECESI--
DADES.

POSTULADOS:

- EL INDIVIDUO ES CREATIVO.
- EL INDIVIDUO ES TRABAJADOR.

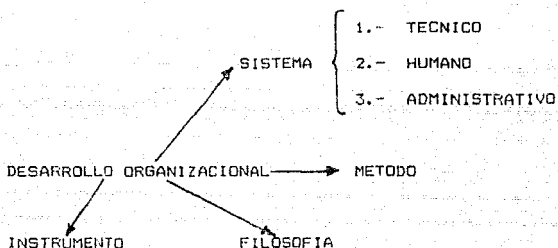
TEORIA Z.

DE STRAUSS Y SELELES.

POSTULADOS:

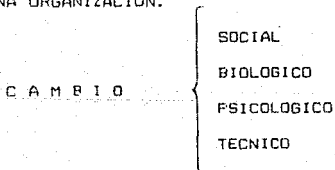
- SE DEBE RESALTAR EL TRABAJO BIEN HECHO.
- SE DEBE TRATAR DE MANTENER ESTIMULADO EL "YO".
- EN LA ORGANIZACION SE DEBE ESTABLECER UN ESPIRITU
DE GRAN FAMILIA.
- DEBEMOS MANTENER INFORMADO AL TRABAJADOR DEL PORQUE
Y PARA QUE DE UNA FUNCION.
- PAGAR BUENDS SALARIOS Y GARANTIZAR UN BUEN NIVEL DE
VIDA.
- VENDER IDEAS.

CADA UNA DE LAS TEORIAS GERENCIALES ANTERIORES SE MANIFIESTAN DE ACUERDO CON LA EPOCA EN QUE SE VIVE. POR LO QUE A ESTAS TEORIAS GERENCIALES SE UNEN LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO Y SURGE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y ES POSIBLE PLANTEARLO POR UNA TEORIA DE SISTEMAS. SE DICE QUE ES UN METODO, ES UNA FILOSOFIA (TIENE SU ESTILO DE PENSAR).



2.3 TEORIA DEL CAMBIO.

TEORIA DEL CAMBIO.- ES LA EXPLICACION ACERCA DE LAS MODIFICACIONES O TRANSFORMACIONES QUE SE MANIFIESTAN EN UNA ORGANIZACION.



EL CAMBIO ES RAPIDO Y CONSTANTE, SUPERA AL SER HUMANO Y CAUSA PROBLEMAS PARA ADAPTARSE.

CAMBIO SOCIAL:

- COSTUMBRE.

- MODA.

CAMBIO BIOLÓGICO:

- EVOLUCION DEL HOMBRE.
- ASPECTO BIOLÓGICO DEL MEDIO.

CAMBIO PSICOLÓGICO:

- COMPORTAMIENTO.
- PERSONALIDAD.

CAMBIO TECNOLÓGICO:

- SE ESTA LLEGANDO A DESPLAZAR AL HOMBRE POR LA TECNOLOGIA.

EXISTEN DOS TEORIAS DE CAMBIO QUE SON:

- SOCIAL
- EXISTENCIAL.

2.3.1. TEORIA SOCIAL DE KURT LEWIN (ESTUDIO EN GRUPO)

EXISTEN TRES FASES PARA EL CAMBIO.

- DESCONGELAMIENTO.
- OPERACIONES TENDIENTES AL CAMBIO.
- CONGELAMIENTO.

ESTO ES:

- EL CAMBIO SOLO SE HACE CUANDO ES NECESARIO.
- EL CAMBIO SE HACE CUANDO LAS ALTERNATIVAS LAS DA EL PROPIO GRUPO.
- ESTABILIZACION DEL CAMBIO.

2.3.2 TEORIA EXISTENCIAL DE LIPPITY Y WATSON (AMBIENT ORGANI--

ZACIONAL).

EXISTEN SIETE FASES PARA EL CAMBIO.

- DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DEL CAMBIO.- EL CAMBIO DEBERIA SER FRUTO DENTRO DE UNA ORGANIZACION. ES DONDE LA GENTE TIENE CONCIENCIA DE LA CONFLICTIVIDAD DE LA EMPRESA.

- IMPLEMENTAR LOS VINCULOS REFERENTES AL CAMBIO.- VAMOS A ESTABLECER UNA RELACION DE AGENTES EXTERNOS. SE HACE UNA RELACION ESTRECHA ENTRE ORGANIZACION Y AGENTE DE CAMBIO.

- OPERACIONES TENDIENTES A REALIZAR EL CAMBIO.- TODO LO QUE SE TIENE QUE HACER PARA QUE SE DE EL CAMBIO. SE DIVIDE EN TRES SUBFASES:

ACLARACION DEL DIAGNOSTICO, SE RECONFIRMA LA HIPOTESIS DE LA SEGUNDA FASE.

- ESTUDIO DE RUTAS OPTATIVAS Y DETERMINACION DE METAS. SON: SUGERENCIAS DE ALTERNATIVAS DE ELECCION.

- TRANSFORMACION DE LOS PROPOSITOS EN ACTUACION REAL PARA EFECTUAR LOS CAMBIOS.- EN REALIDAD SE VEN LOS RESULTADOS DE ESE CAMBIO.

- GENERALIZACION Y ESTABILIZACION DEL CAMBIO (CONGELAMIENTO).- EL CAMBIO SE DEBE ESTABILIZAR Y DEBE HABER UNA ESTANDARIZACION EN OTRAS AREAS DE LA ORGANIZACION.

- TERMINACION DE LA RELACION.- SE ROMPE EL VINCULO CON EL AGENTE DE CAMBIO.

2.3.3 DIFERENTES TIPOS DE CAMBIO:

- CAMBIO REVOLUCIONARIO.- ES UN CAMBIO BRUSCO, EL CUAL VA A CONTRADECIR EL ORDEN ESTABLECIDO Y SE PRESENTA LA RESISTENCIA (ESTO ES, DESPUES DE UN CAMBIO SE PRESENTA UNA RESISTENCIA).

EJEMPLO: EN UNA ORGANIZACION SE DA UN CAMBIO REVOLUCIONARIO EN CUANTO A LA ENTRADA DEL SINDICATO A LA ORGANIZACION, CUANDO SE PRESENTA UNA HUELGA.

- CAMBIO SISTEMATICO.- ES UN CAMBIO PLANEADO, ORGANIZADO, EL CUAL PREVE LOS PROBLEMAS QUE SE PUEDEN PRESENTAR CON DICHO CAMBIO Y QUE DENTRO DE LA TEORIA SE PLANTEA QUE NO HAY RESISTENCIA.
- CAMBIO EVOLUTIVO.- SE DA PAULATINAMENTE, SE DA SOLO, ES FACILICO. SE PRESENTA COMO UNA CONSECUENCIA DEL PASO DEL TIEMPO. ES UN CAMBIO PAULATINO, QUE NO VA A CONTRADECIR EL ORDEN ESTABLECIDO Y NO SE PRESENTA LA RESISTENCIA.

2.3.4 FACTORES PARA INDUCIR AL CAMBIO.

- CAMBIOS IMPUESTOS; TIENEN COMO RESULTADO LA RESISTENCIA.
- FORMACION DE GRUPOS DE TRABAJO; SE COMIENZAN A GENERAR GRUPOS INFORMALES Y ESTOS GRUPOS TIENEN COMO OBJETIVO QUE LA GENTE COMIENCE A FORMAR ESPIRITU DE TRABAJO.

- DINAMICAS DE GRUPO; SE GENERA UNA SITUACION ARTIFICIAL, PORQUE SE GENERAN CONDICIONES AMBIENTALES PARA PRODUCIR CONCIENTIZACION PARA MODIFICAR LA CONDUCTA.

DE LO EXPUESTO ANTERIORMENTE CONCLUIMOS LO SIGUIENTE:

LOS CONFLICTOS DAN LA PAUTA A QUE SE DEN LOS CAMBIOS.

LA EDUCACION IMPIDE QUE SE DEN LOS CAMBIOS.

LOS HABITOS IMPIDEN QUE SE DEN LOS CAMBIOS.

LA CULTURA IMPIDE QUE SE DEN LOS CAMBIOS.

EL MIEDO IMPIDE QUE SE DEN LOS CAMBIOS.

2.4 LOS OBJETIVOS Y LOS VALORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

OBJETIVO:

DEFINICION.- ES UNA META A ALCANZAR.

VALOR:

DEFINICION.- LO QUE VA A GUIAR, ORIENTAR O SEGUIR UN COMPORTAMIENTO.

2.4.1 OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

- DESARROLLAR UN SISTEMA VIABLE Y CAPAZ DE AUTORRENDERSE, QUE SE PUEDA ORGANIZAR DE DIVERSAS MANERAS, DEFENDIENDO DE LAS TAREAS.
- HACER OPTIMA LA EFECTIVIDAD TANTO DEL SISTEMA ESTABLE COMO DE LOS SISTEMAS TEMPORALES POR MEDIO DE LA CREACION DE MECANISMOS DE ACCION (DE CONTINUO MEJORAMIENTO).
- AVANZAR HACIA GRAN COLABORACION Y FOCA COMPETENCIA ENTRE LAS UNIDADES INTERDEPENDIENTES.

- CREAR CONDICIONES EN DONDE AFLORE EL CONFLICTO Y SE MANEJE (PLANEAR LOS CONFLICTOS CONFORME SE DEN).
- ALCANZAR EL PUNTO EN EL QUE SE TOMAN LAS DECISIONES SOBRE, LA BASE O FUENTES DE INFORMACION Y NO DE LAS FUNCIONES ORGANIZACIONALES.
- AUMENTAR EL NIVEL DE CONFIANZA Y APOYO ENTRE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION.
- CREAR UN AMBIENTE EN EL CUAL LA AUTORIDAD DE UN PAPEL ASIGNADO SE INCREMENTE POR LA AUTORIDAD BASADA EN EL CONOCIMIENTO Y LA HABILIDAD.
- AUMENTAR LA APERTURA DE LA COMUNICACION LATERAL, VERTICAL Y DIAGONAL.
- INCREMENTAR EL NIVEL DE ENTUSIASMO Y SATISFACCION PERSONAL EN LA ORGANIZACION.
- AUMENTAR EL NIVEL DE RESPONSABILIDAD PERSONAL Y DE GRUPO EN LA PLANEACION Y EJECUCION.
- ENCONTRAR SOLUCIONES SIN CRITICAS A PROBLEMAS FRECUENTES (ESTO ES SOLUCIONES CREATIVAS A PROBLEMAS FRECUENTES).

2.4.2 VALORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

- DAR OPORTUNIDAD A QUE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION TRABAJEN COMO SERES HUMANOS MAS QUE COMO FUENTE DE PRODUCCION.
- DAR OPORTUNIDAD A CADA MIEMBRO DE LA ORGANIZACION ASI COMO A ESTA ULTIMA A QUE DESARROLLEN SU POTENCIAL.

- BUSCAR AUMENTAR LA EFECTIVIDAD DE LA ORGANIZACION EN TERMINOS DE TODAS SUS METAS.
- CREAR UN AMBIENTE EN EL QUE SEA POSIBLE QUE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION ENCUENTREN UN TRABAJO ATRACTIVO QUE LOS RETE
- DAR OPORTUNIDAD A LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION DE QUE TENGAN INFLUENCIA EN LA MANERA EN QUE SE RELACIONAN CON EL TRABAJO, ORGANIZACION, AMBIENTE.
- TRATAR A CADA SER HUMANO COMO UNA PERSONA CON UN COMPLEJO DE NECESIDADES.

2.5 EL AMBIENTE ADECUADO

PARA HABLAR DEL AMBIENTE ADECUADO SE TIENE QUE TOMAR EN CUENTA LOS SIGUIENTES FACTORES:

TECNOLOGIA, UBICACION, MEDIO AMBIENTE Y AL SUJETO COMO UN SER BIOPSIOSOCIAL.

POR LO QUE SE PROCEDERA A EXPLICAR CON DETALLE CADA UNO DE LOS ASPECTOS MENCIONADOS.

2.5.1 "ELEMENTOS QUE CONSTITUYEN EL AMBIENTE ADECUADO".

- 1 - SEGURIDAD
- 2 - ELEMENTOS FISICOS.
- 3 - RECURSOS HUMANOS
- 4 - REMUNERACION
- 5 - UBICACION.
- 6 - DESARROLLO
- 7 - MOTIVACION

ESTE CONJUNTO DE ELEMENTOS HACEN DEL SUJETO UN SER QUE-

PUEDA DESARROLLAR AL MAXIMO SU CAPACIDAD PARA LA EJECUCION DE LA TAREA ENCOMENDADA.

2.5.2 "UNIDAD BIOPSIICOSOCIAL".

- BIOLOGICO.- ALIMENTACION, CONDICIONES DE VIDA, CRECIMIENTO, SISTEMA ENDOCRINO, SISTEMA NERVIOSO.

S I S T E M A - PSICOLOGICO.- EMOCIONES, PERCEPCION, PERSONALIDAD, MOTIVACION, CONFLICTO, FRUSTRACION, AFRENDIZAJE.

- SOCIAL.- ACTITUDES, VALORES, CULTURA.

2.5.2.1 BIOLOGICO:

- ALIMENTACION.- ES IMPORTANTE EN CUANTO AL RENDIMIENTO DEL INDIVIDUO.

- CONDICIONES DE VIDA.- CONTAMINACION.

- CRECIMIENTO.- ES IMPORTANTE EN CUANTO A MEJORAR, AUMENTAR O HACER MAYOR EL NIVEL DE VIDA DEL INDIVIDUO.

- SISTEMA ENDOCRINO.- SE COMPONE DE GLANDULAS Y HORMONAS.

- SISTEMA NERVIOSO.- INFLUYE LA EDAD.

2.5.2.2 PSICOLOGICO:

- EMOCIONES.- SON ESTADOS AFECTIVOS MUCHO MAS PASAJEROS QUE LOS SENTIMIENTOS, SE CARACTERIZAN POR APARECER DE FORMA MAS BIEN BRUSCA Y POR SER MUCHO MAS IN-

TENSOS QUE AQUELLOS. LA COLERA, LA ANGUSTIA, EL MIEDO, PUEDEN PONERSE COMO EJEMPLO DE EMOCIONES.

- PERCEPCION.- ES EL RESULTADO DE LA ACCION DIRECTA DE LOS OBJETOS SOBRE LOS ORGANOS DE LOS SENTIDOS EN REPRESENTACIONES DEL CONJUNTO Y DE LAS RELACIONES MUTUAS DEL CONJUNTO DE ESTAS CUALIDADES. LA PERCEPCION ES SIEMPRE UNA IMAGEN COMPLICADA DEL OBJETO. CUANDO PERCIBIMOS POR EJEMPLO UNA ROSA ROJA, NO TENEMOS SENSACIONES VISUALES Y OLFATORIAS AISLADAS, SINO QUE RECIBIMOS UNA IMAGEN TOTAL DE LA ROSA CON SU COLOR Y OLOR CARACTERISTICO.

- PERSONALIDAD.- LA PALABRA "PERSONALIDAD" ES UN TERMINO DEL QUE SE HA ABUSADO MUCHO.

PARA ALGUNOS PSICOLOGOS ES SINONIMO DE REPERTORIO DE CONDUCTA TOTAL DEL ORGANISMO, PARA OTROS, LA PALABRA PERSONALIDAD SE REFIERE SOLO A CIERTOS ASPECTOS ESCOGIDOS DEL FUNCIONAMIENTO PSIQUICO Y EXISTE TAMBIEN, UN CONCEPTO POPULAR DE PERSONALIDAD MUY ARRAIGADO, AQUI SE ALUDE AL MODO DE SER DE LA PERSONA. LA PERSONALIDAD SE REFIERE AL ASPECTO ORGANIZADO O INTEGRADO DE LA CONDUCTA LO QUE SE DENOMINA COMO SINGULARIDAD PSICOLOGICA DEL INDIVIDUO, ES EN GRAN MEDIDA UN ASUNTO DEL MODO DISTINTIVO EN QUE CADA UNA DE LAS REACCIONES DE LA PERSONA SE INTEGRAN PARA CONSTITUIR UNA TOTALIDAD DE LA CONDUCTA O MANERA DE REACCIONAR DEL INDIVIDUO ANTE LOS ESTIMULOS DEL MEDIO.

FACTORES QUE INTEGRAN LA PERSONALIDAD:

- INNATOS.- TEMPERAMENTO, PUEDE DESCRIBIRSE COMO UN MODO ESPECIAL Y ESPONTANEO DE REACCION PSICOFISIOLOGICA DE UN INDIVIDUO FRENTE AL AMBIENTE, CAUSADO POR LA ESPECIAL COMBINACION DE ELEMENTOS QUE FREDDMINAN EN SU CONSTITUCION PSICOLOGICA.
- ADQUIRIDOS.- CARACTER, ESTA CONSTITUIDO POR UN CONJUNTO INDIVIDUAL DE PROPIEDADES QUE COMIENZAN A MANIFESTARSE EN UN SUJETO TAN PRONTO SALE DEL ESTADO DE INCONCIENCIA DE LAS PRIMERAS FASES DE LA VIDA Y QUE VAN AFIRMANDOSE, CADA VEZ MAS, EN AQUEL CONJUNTO DE SENTIMIENTOS, INTENCIONES, PROPOSITOS E IDEAS, EN LOS CUALES EL SUJETO SIENTE VIVIR LA PROPIA INDIVIDUALIDAD.

CON LO EXFUESTO ANTERIORMENTE DEFINIREMOS A LA PERSONALIDAD COMO UN CONJUNTO DE ELEMENTOS QUE HEREDAMOS Y ADQUIRIMOS MEDIANTE UN PROCESO DE SOCIALIZACION.

DESARROLLO DE LA PERSONALIDAD (ETAPAS).

- ORAL: EJEMPLO, EL NINO (1 AÑO).
- ANAL: EJEMPLO, EL NINO MANIPULA A LOS PADRES (1,2,3, AÑOS).
- FALICA: EJEMPLO, EL COMPLEJO DE EDIPO.
- LATENCIA: EJEMPLO, EL NINO DE 6 A 11 AÑOS, TRANQUILIDAD DEL PADRE.
- GENITAL: PUBERTAD.- INICIO DEL DESARROLLO SEXUAL. ADOLESCENCIA.- SE ROMPEN LOS LAZOS DE LA

FAMILIA.

ANALISIS TRANSACCIONAL.

CREADO POR ERIC BERNE, PARA ENTENDER LA PERSONALIDAD -- HUMANA CORREGIR SUS DESVIACIONES Y FACILITAR EL DESA--- RROLLO DE LA PERSONALIDAD INDIVIDUAL. ESTE SISTEMA ES -- DOBLEMENTE PRACTICO DEBIDO A QUE UTILIZA UNA TERMINOLO-- GIA FACIL DE ENTENDER, BASADA EN QUINCE CONCEPTOS CLA-- VES, DE LOS CUALES EL MAS IMPORTANTE ES EL ESTIMULO. EL DOCTOR BERNE ASEGURA QUE EL SER HUMANO NECESITA ES-- TIMULOS Y QUE SIN ELLOS "LA MEDULA ESPINAL SE ENCOGE". ESTO ES CIERTO PUESTO QUE LAS CELULAS NERVIOSAS SIN ES-- TIMULOS SE RETRASAN.

EXISTEN, BASICAMENTE, CUATRO CLASES DE ESTIMULOS:

- ESTIMULOS POSITIVOS INCONDICIONALES, COMO POR EJEM-- PLO CUANDO LA MADRE EXPRESA A SU HIJO, DE UNA U OTRA FORMA, QUE LO QUIERE PORQUE ES SU HIJO.
- ESTIMULOS POSITIVOS CONDICIONALES, COMO CUANDO LA -- MADRE INFIERE "TE QUERRE SI SACAS BUENAS CALIFICA--- CIONES".
- ESTIMULOS NEGATIVOS CONDICIONALES, CUANDO LA MADRE DICE "SI DERRAMAS LA LECHE, TE VOY A FEGAR".
- ESTIMULOS NEGATIVOS INCONDICIONALES, COMO CUANDO LA MADRE LE DA A ENTENDER AL HIJO QUE LE ESTA ESTORBAN-- DO."

LOS MAS BENEFICIOSOS, COMO ES NATURAL, SON LOS DOS PRI-- MEROS, LOS PEORES SON LOS DOS ULTIMOS, NO OBSTANTE LO --

MAS TERRIBLE DE TODO ES NO RECIBIR NINGUN ESTIMULO, NI BUENO NI MALO, ESA SITUACION SE HACE INTOLERABLE Y, --- CUANDO OCURRE, EL SER HUMANO TIENDE POR INSTINTO A --- PROVOCAR UNA SITUACION QUE DA LUGAR A QUE SE PRODUZCA EL ESTIMULO (BUENO O MALO).

LOS ESTIMULOS FISICOS POSITIVOS SON:

- TOMARSE DE MANOS, ACARICIARSE, ABRAZARSE (SEXUAL O AMISTOSAMENTE), BESARSE, TOCARSE. LOS ESTIMULOS VERBALES POSITIVOS SON NO SOLAMENTE LO QUE SE DICE, --- SINO EL TONO DE LA VOZ, LA EXPRESION DEL ROSTRO, LA POSTURA DEL CUERPO.

TODOS ESTOS ESTIMULOS TIENEN GRAN TRANSCENDENCIA EN --- NUESTRA VIDA. LA ACTITUD QUE TENEMOS CON NOSOTROS MISMOS ES UNA CONSECUENCIA DIRECTA DEL TIPO DE ESTIMULOS QUE RECIBIMOS DE PEQUENOS.

EL NINO REACCIONA A LA COMBINACION OPORTUNA DE ESTIMU--- LOS POSITIVOS CONDICIONALES - CON UNA ACTITUD DE: " YO ESTOY BIEN, TU ESTAS BIEN" Y SUS OPORTUNIDADES DE ----- TRIUNFAR SERAN GRANDES MIENTRAS MENOS SEAN LOS ESTIMU--- LOS POSITIVOS Y MAYOR EL NUMERO DE ESTIMULOS NEGATIVOS RECIBA, LA ACTITUD DEL NINO TENDRA MAS A SER: "YO ESTOY BIEN TU ESTAS MAL". EN CASOS EXTERNOS, FINALMENTE PUEDE SER: "YO NO ESTOY BIEN, TU TAMPOCO ESTAS BIEN".

ESTOS INDIVIDUOS POR LO GENERAL CRECEN DESAJUSTADOS --- EMOCIONALMENTE.

UNA VEZ QUE EL SER HUMANO ESTABLECE SU POSICION (GENE--
RALMENTE EN LOS AÑOS DE SU INFANCIA) ES MUY DIFICIL QUE
CAMBIE SU ACTITUD, SIN EMBARGO EL TRATAMIENTO PSIQUIA--
TRICO PUEDE FACILITAR EL CAMBIO, EI ANALISIS TRANSAC---
CIONAL, PRECISAMENTE DESTACA LA IMPORTANCIA DE APRENDER
A BRINDAR Y RECIBIR ESTIMULOS POSITIVOS.

CADA INDIVIDUO ESCONDE TRES PERSONAS DIFERENTES:

EL PADRE

EL ADULTO

EL NINO

TODOS LOS SERES HUMANOS SEGUN EL DOCTOR BERNE, PENSA---
MOS, SENTIMOS, ACTUAMOS, HABLAMOS Y REACCIONAMOS PAR---
TIENDO DESDE TRES ACTITUDES BASICAS, QUE EL CLASIFICA
COMO TRES DIFERENTES ESTADOS DEL EGO. LLEGO A ESTA ----
CONCLUSION OBSERVANDO QUE A VECES: 1) UN PACIENTE SUYO
HABLABA COMO HUBIESE HABLADO SU PADRE. 2) EN OTRAS O-
CASIONES, POR EL CONTRARIO, SE COMPORTABA COMO UN NINO,
Y SIN EMBARGO, 3) ESE MISMO PACIENTE ERA CAPAZ DE EX---
PRESARSE EN UNA FORMA TOTALMENTE ADULTA EN OTROS MOMEN-
TOS.

DE AHI DESPRENDE SU TEORIA DE QUE NUESTRA PERSONALIDAD
ESTA COMPUESTA POR ESOS TRES ESTADOS DEL EGO: EL PADRE,
EL ADULTO Y EL NINO.

YO PATERNO:

ES AQUELLA PARTE DE NUESTRA PERSONALIDAD QUE HA SIDO --

FORMADA POR LAS ENSEMANZAS Y "LEMAS" QUE RECIBIMOS DE NUESTROS PADRES CUANDO ERAMOS NINOS. SON COMO GRABACIONES QUE JAMAS SE NOS HAN BORRADO Y QUE REPETIMOS AL EXPRESARNOS, COMO POR EJEMPLO:

" MIRA A AMBOS LADOS ANTES DE CRUZAR LA CALLE".

AHORA BIEN EL YO PATERNO PUEDE RESULTAR CONSTRUCTIVO O DESTRUCTIVO. CUANDO HABLA EN NOSOTROS EL " YO " PATERNO CONSTRUCTIVO NOS HACE ACONSEJAR Y BRINDAR PROTECCION; - NUESTRA VOZ ES CALIDA, AMABLE, CONSOLADORA, RECONFORTANTE; NUESTRA EXPRESION FACIAL Y NUESTRA ACTITUD SON - RELAJADAS Y COMPRENSIVAS. CUANDO EL " YO " PATERNO SE MUESTRA CRITICON, PREJUICIADO, REPROBATORIO (POR QUE -- ESO ES LO QUE LLEVAMOS GRABADO) ENTONCES ES DESTRUCTIVO.

YO ADULTO:

ES EL ESTADO EN QUE NUESTRA PERSONALIDAD FUNCIONA COMO UNA COMPUTADORA, ES DECIR: CUANDO ANALIZA UNA SITUACION Y CALCULA RAZONADAMENTE LAS POSIBILIDADES Y LAS PROBABILIDADES DE LOS HECHOS. ESTE ES EL YO O LA PARTE DE NUESTRA PERSONALIDAD QUE ACTUA POR RAZONAMIENTO Y NO -- POR IMPULSO EMOTIVO. EL YO QUE ARRIBA SUS PROPIAS CONCLUSIONES, CUANDO SACA EL COMPUTO DE LAS INFORMACIONES QUE HA RECIBIDO.

YO NINO:

IGUAL QUE CADA PERSONA-SEGUN EL DOCTOR BERNE, LLEVA UN

PADRE, TAMBIEN CONTINUA POR SIEMPRE LLEVANDO DENTRO EL NINO O LA NINA QUE FUE REALMENTE UNA VEZ Y CUANDO ESE "YO" NINO SE PROYECTA SOBRE LOS DEMAS ASPECTOS DE SU PERSONALIDAD ESA PERSONA PIENSA, SIENTE, HABLA Y ACTUA COMO LO HACIA EN SU NINEZ.

TAMBIEN NUESTRO "YO" NINO PUEDE TENER DISTINTAS FACETAS:

- EL NINO LIBRE,
- EL NINO ADAPTADO,
- EL NINO REBELDE.

PAPEL QUE JUEGAN ESTAS DISTINTAS PARTES DE NUESTRA PERSONALIDAD EN NUESTRA VIDA:

- EL "YO" PATERNO CONSTRUCTIVO ESTA BIEN, ACTUA CUANDO DICE:

"TE QUIERO POR TI MISMO POR EL ESFUERZO QUE HAS HECHO"-
NUESTRO YO PATERNO PUEDE TRANSMITIRLE ESTE MENSAJE A NUESTRO YO ADULTO, O NUESTRO YO NINO.

EN ESOS MOMENTOS NUESTRO YO PATERNO ESTA BIEN, ESTA BRINDANDO UN ESTIMULO POSITIVO.

SIN EMBARGO EL YO PATERNO CONSTRUCTIVO ESTA MAL SI SE VUELVE DEMASIADO PROTECTOR, O DEMASIADO ABSORBENTE, O DEMASIADO DOMINANTE, ENTONCES NO ESTA BRINDANDO UN ESTIMULO POSITIVO SINO NOS ESTA DEBILITANDO.

- EL "YO" PATERNO DESTRUCTIVO ESTA BIEN CUANDO POR EJEMPLO LES DECIMOS A LOS OTROS: NO CONDUZCAS TU AUTOMOVIL A EXCESO DE VELOCIDAD PORQUE TE VAS A MATAR.

PERO EL YO PATERNO DESTRUCTIVO ESTA MAL CUANDO NOS
HACE O NOS LLEVA HACERLES A OTROS CRITICAS INJUSTI--
FICADAS O EXCESIVAS.

- EL " YO " NINO LIBRE ESTA BIEN CUANDO NOS HACE SER
ESPONTANEOS, ALEGRES, Y NOS PERMITE DISFRUTAR EL ---
PLACER PLENAMENTE, DENTRO DE LOS LIMITES RAZONABLES.
CUANDO NO LO HACE ASI, EL NINO LIBRE ESTA MAL.
- EL " YO " NINO ADAPTADO QUE SE SOMETE DOCILMENTE ---
CUANDO LA NECESIDAD LO EXIGE, ESTA BIEN, PERO SI ---
NUESTRO YO ADAPTADO ESTA MAL, NOS HACE VIVIR EN UN
CONTINUO ESFUERZO POR NO DISGUSTAR A LOS DEMAS, O --
POR MEREZER LA APROBACION DE TODO EL MUNDO.
- EL NINO " YO " REBELDE QUE ESTA BIEN ES AQUEL QUE NO
SE REBELA DENTRO CUANDO EXISTE UNA VERDADERA CAUSA
PARA REBELARSE.

PERO ESTE MAL SI REBELA SOLAMENTE POR RECHAZAR LA AUTO-
RIDAD O EL CONSEJO DE OTROS.

EL PSICOANALISIS:

EL PSICOANALISIS, SE DETIENE EN EL HECHO DE QUE LA PER-
SONALIDAD HUMANA CONTIENE ALGO MAS QUE EL CONCEPTO TRA-
DICIONALMENTE CONSCIENTE, ES UN DESCUBRIMIENTO FUNDA---
MENTAL DE FREUD. MUCHAS DE LAS FUNCIONES PSICOLOGICAS
DE LA VIDA COTIDIANA TALES COMO LA FANTASIA, EL SONAR,
LAS PARAFRAXIAS (LAPSUS DE LA LENGUA Y LA PLUMA, DEBI--
DOS A UN FUNCIONAMIENTO PSIQUICO ALTERADO), ASI COMO --
LOS SINTOMAS NEUROTICOS, PSICOTICOS Y LA CONDUCTA IM--
PULSIVA, NO PUEDEN SER COMPRENDIDAS SINO EN FUNCION DE

LA MOTIVACION INCONSCIENTE QUE SE RECONSTRUYE O HACE ---
CONSCIENTE.

FREUD REALIZO EL PRIMER INTENTO DE VISUALIZAR LA ES----
TRUCTURA Y EL FUNCIONAMIENTO TOTAL DE LO QUE EL LLAMABA
EL APARATO MENTAL.

DISTINGUIRIA TRES PARTES ESTRUCTURALMENTE DIFERENTES,
EL ELLO, EL YO Y EL SUPER YO. EL ELLO ES LA ESTACION
DE ENERGIA DEL APARATO MENTAL, CONTIENE LAS TENDENCIAS
INSTINTIVAS HEREDADAS QUE AL NACER AUN NO ESTAN ORGANI-
ZADAS EN UN SISTEMA COORDINADO. EL YO ES CONCEBIDO COMO
UN PRODUCTO DEL DESARROLLO, EL QUE CONSISTE EN LA ADAP-
TACION DE LOS IMPULSOS INSTINTIVOS HEREDADOS ENTRE SI Y
EL AMBIENTE, EL SUPER YO, ES IGUALMENTE UN PRECIPITADO
DE LA ADAPTACION; REPRESENTA LA INCORPORACION DE LAS --
ACTIVIDADES PATERNAS DETERMINADAS POR LOS ESTANDARES
CULTURALES EN VIGENCIA.

- MOTIVACION.- CONSTITUYE LAS NECESIDADES, DESEOS, IM-
PULSOS, Y LAS FUERZAS QUE LLEVAN A LA ACTIVIDAD, ES
LO QUE DA ENERGIA Y DIRECCION A NUESTROS SENTIDOS.
- CONFLICTO.- ES LA EXISTENCIA DE SITUACIONES INCOMPA-
TIBLES ENTRE SI Y LA NECESIDAD DE ELEGIR UNA DE ----
ELLAS GENERA CONFLICTO.
- FRUSTRACION.- NO OBTENCION DE LA META U OBJETIVO ---
DESEADO.
- APRENDIZAJE.-SON LOS CAMBIOS RELATIVAMENTE PERMA----
NENTES EN LA CONDUCTA DE UN ORGANISMO QUE RESULTAN

DE SUS EXPERIENCIAS.

2.5.2.3 SOCIAL:

CULTURA.- COSTUMBRE, CREENCIAS, VALORES, IDEOLOGIAS, --
LENGUAJE Y ACTITUDES QUE DETERMINAN NUESTRO COMPORTA---
MIENTO.

EL AMBIENTE SOCIAL, BIOLOGICO Y PSICOLOGICO CONFORMAN
UN AMBIENTE ADECUADO Y EL PRINCIPAL ELEMENTO ES UNO --
MISMO.

2.6 EL AGENTE DE CAMBIO.

EL AGENTE DE CAMBIO, ES EL QUE IMPULSA EL ESFUERZO DE
DESARROLLO ORGANIZACIONAL, ACTUANDO COMO FACILITADOR,
CATALIZADOR, ESTIMULADOR E INSPIRADOR DE COMPORTAMIE--
TOS Y ACTIVIDADES QUE ELEVEN LA EFICIENCIA Y/O SALUD DE
LA ORGANIZACION.

EN TERMINOS GENERALES, EL AGENTE DE CAMBIO, ES UN CON--
SULTOR QUE PUEDE PERTENECER AL CUADRO EJECUTIVO DE LA
EMPRESA (CONSULTOR INTERNO) O PUEDE ACTUAR COMO AGENTE
EXTERNO AL SISTEMA META (CONSULTOR EXTERNO).

2.6.1 PAPEL DEL AGENTE DE CAMBIO.

- AYUDA A GENERAR DATOS VALIDOS E INFORMACIONES UTI--
LES;
- CREAR CONDICIONES PARA QUE LOS CLIENTES PUEDAN HACER
SELECCIONES BIEN FORMADAS Y LIBRES;
- ESTIMULAR A LOS CLIENTES A COMPROMETERSE CON LA SE--
LECCION HECHA;

- AYUDAR A LOS CLIENTES A DESARROLLAR SUS POTENCIALIDADES Y RECURSOS.

2.6.2 PERFIL Y ACCION DEL AGENTE DE CAMBIO.

PARA QUE PUEDA ACTUAR CON EFICIENCIA EN LAS TAREAS, NIVELES, DIMENSIONES Y AREAS, SUS CALIFICACIONES DEBEN SER IDEALMENTE LAS SIGUIENTES.

- DESARROLLAR EL SISTEMA EN EL AREA TECNO-ESTRUCTURAL-ADMINISTRATIVO COMO EN EL COMPORTAMIENTO HUMANO;
- PARA ACTUAR EFICAZMENTE DEBE CUMPLIR CON LOS SIGUIENTES REQUISITOS:
 - AUTOCONOCIMIENTO
 - COMPRENSION DE LA ORGANIZACION:
 - . CONOCIMIENTOS TEORICOS Y PRACTICOS SOBRE DESARROLLO ORGANIZACIONAL;
 - . EXPERIENCIA DE TRABAJO EN DIVERSAS EMPRESAS;
 - . CAPACIDAD PARA DIAGNOSTICAR LA REALIDAD DE LOS SISTEMAS META;
 - . IDENTIFICACION DE PROBLEMAS O DE LAS OPORTUNIDADES, POTENCIALIDADES Y LIMITACIONES DE LA ORGANIZACION.
 - COMPETENCIA INTERPERSONAL.
 - FLEXIBILIDAD DE ACCION.

EL AGENTE DE CAMBIO DEBE HACER LO POSIBLE PORQUE SU TRABAJO SE REALICE DE MANERA ABIERTA, CONFIABLE Y DE AUTENTICA COLABORACION.

EL AGENTE DE CAMBIO DEBE ACTUAR INSPIRADO EN LOS SI-----

GUIENTES VALORES.

- PROPORCIONAR OPORTUNIDADES PARA QUE LAS PERSONAS --- FUNCIONEN COMO SERES HUMANOS, EN VEZ DE MEROS RECURSOS DE PRODUCCION.
- DAR LA OPORTUNIDAD A CADA MIEMBRO DE LA ORGANIZACION Y DE ESTA COMO UN TODO, DE DESARROLLAR PLENAMENTE -- SU POTENCIAL;
- BUSCAR EL AUMENTO DE LA EFICACIA DE LA ORGANIZACION;
- BUSCAR LA CREACION DE UN AMBIENTE EN EL QUE SEA PO-- SIBLE SENTIR EL TRABAJO COMO ESTIMULANTE Y DESAFIAN-- TE;
- DAR CONDICIONES PARA QUE LAS PERSONAS INFLUYAN EN LA MANERA POR LA CUAL SE RELACIONAN CON EL TRABAJO, LA ORGANIZACION Y EL MEDIO AMBIENTE;
- TRATAR AL SER HUMANO COMO UNA PERSONA QUE TIENE UN - COMPLEJO DE NECESIDADES.

2.6.3. REGLAS PRACTICAS PARA EL AGENTE DE CAMBIO.

- MANTENERSE ALERTA;
- COMIENCE DONDE ESTA EL SISTEMA OBJETIVO;
- NUNCA TRABAJE CON LA CORRIENTE;
- INNOVAR REQUIERE MUCHA INICIATIVA, UNA BUENA IDEA Y ALGUNOS AMIGOS;
- ASEGURE TECHO Y FISO PARA SU EXITO;
- ENCIENDA VARIOS FUEGOS;
- MANTENGA EL OPTIMISMO;
- APROVECHE EL MOMENTO.

2.6.4 FUNCIONES DEL AGENTE DE CAMBIO.

- OBTENER DATOS SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA;
- AYUDAR A LAS PERSONAS CON DIFICULTADES PERSONALES FUNCIONALES;
- DIAGNOSTICAR SITUACIONES Y COMPORTAMIENTOS;
- TRAZAR ESTRATEGIAS Y ESCOGER TACTICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL;
- ESTIMULAR, CATALIZAR, FACILITAR COMPORTAMIENTOS Y -- ACCIONES CONDUCENTES A LOGRAR LOS ORJETIVOS DE DE--- SARROLLO ORGANIZACIONAL;
- CONTROLAR PERSONAS Y GRUPOS, PROPORCIONANDO RETROA--- LIMENTACION CONSTRUCTIVA;
- SUGERIR SOLUCIONES Y ORIENTAR ACCIONES;
- PLANEAR, ORGANIZAR, COORDINAR Y CONTROLAR LAS ACTI--- VIDADES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

SE CARACTERIZA POR:

- SU CAFACIDAD PRACTICA;
- SUS CONOCIMIENTOS TEORICOS;
- SU PERSONALIDAD;
- SU ESTILO PERSONAL;
- SU TEORIA PRACTICA O FILOSOFIA DE TRABAJO Y
- POR SUS ACCIONES Y COMPORTAMIENTOS.

SUS HABILIDADES BASICAS:

- IDENTIFICACION Y EVALUACION DE SUS MOTIVACIONES PERSONALES Y DE SU RELACION CON EL CLIENTE;
- AYUDAR AL CLIENTE A PERCIBIR, CONCIENTIZAR Y ASUMIR

LAS NECESIDADES DEL CAMBIO Y DEL PROCESO DE DIAGNOSTICO;

- ANALIZAR Y TOMAR DECISIONES SOBRE PROBLEMAS IDENTIFICADOS Y LA RESPECTIVA PLANEACION Y EJECUCION DE LAS ACCIONES;
- EJECUCION DEL PLAN DE TRABAJO;
- EVALUACION DE PROCESO Y
- CONTINUACION Y SUSTENTACION DE LOS CAMBIOS CONSEGUIDOS;

2.6.5 EL CONSULTOR COMO AGENTE DE CAMBIO.

REQUIERE UNA PREPARACION EN:

- PSICOLOGIA GENERAL;
- SOCIOLOGIA EN GENERAL;
- PSICOLOGIA Y SOCIOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES;
- DINAMICA DE GRUPOS;
- ADMINISTRACION DE EMPRESAS;
- VIVENCIA Y TRABAJO DE EMPRESAS;
- DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y CONSULTORIA AL MISMO TIEMPO.

SU HABILIDAD SE DIVIDE EN SIETE AREAS FUNCIONALES QUE SON:

- AREA 1 EVALUACION DE SUS MOTIVACIONES PERSONALES;
- AREA 2 HABILIDAD PARA ACTUAR JUNTO AL CLIENTE;
- AREA 3 HABILIDAD PARA AYUDAR AL CLIENTE A ESTAR CONCIEN-
TE DE LAS NECESIDADES DE CAMBIO;
- AREA 4 HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES;

AREA 5 HABILIDAD PARA PLANEAR Y EJECUTAR DICHOS PLANES;

AREA 6 HABILIDAD PARA EVALUAR LOS PROGRESOS Y FRACASOS;

AREA 7 HABILIDAD PARA ASEGURAR CONTINUIDAD EN LOS CAMBIOS.

HABILIDADES ESPECIALES:

- DESARROLLAR SU PROPIA MADUREZ Y ESTABILIDAD EMOCIONAL;
- ESTABLECER BUENAS RELACIONES E INSPIRAR CONFIANZA;
- SABER OIR, OBSERVAR, IDENTIFICAR Y RELATAR;
- HACER DIAGNOSIS Y DAR CONSEJOS;
- MANTENERSE FLEXIBLE Y RECONOCER SUS LIMITACIONES.

2.6.6 CONSULTOR EXTERNO.

VENTAJAS:

- EN GENERAL TIENE MAS EXPERIENCIA QUE EL CONSULTOR INTERNO;
- TIENDE A TENER MAYOR ACEPTACION PARA ACTUAR A ALTOS NIVELES DENTRO DE LA EMPRESA;
- EN GENERAL PUEDE CORRER RIESGOS, ES DECIR, HACER Y DECIR COSAS, QUE A VECES EL CONSULTOR INTERNO NO PUEDE, NO DEBE O NO QUIERE DECIR;
- TIENDE A SER MAS IMPARCIAL FRENTE A LAS REALIDADES DE LA EMPRESA ESPECIFICA Y A POSEER UNA PERSPECTIVA MENOS COMPROMETIDA;

DESVENTAJAS:

- CONOCE MENOS LOS DETALLES Y ASPECTOS INFORMALES;
- NO TIENE PODER FORMAL;
- TIENE MENOS ACCESO INFORMAL A PERSONAS Y GRUPOS.

2.6.7 CONSULTOR INTERNO.

VENTAJAS:

- PUEDE ACTUAR MEJOR AL CONOCER BIEN LOS Matices y DETALLES DE LA EMPRESA;
- TIENE PRESENCIA DIARIA EN LA ORGANIZACION Y LA ACTIVIDAD DE LA MISMA;
- PUEDE CON MAYOR FACILIDAD ASEGURAR LA CONTINUIDAD DE LAS DECISIONES ADOPTADAS;
- PUEDE TENER FACIL ACCESO A CIERTAS PERSONAS DENTRO DE LA EMPRESA;
- TIENE ALGUN PODER FORMAL.

DESVENTAJAS:

- DIFICULTADES PARA ACTUAR A ALTOS NIVELES;
- EN GENERAL, TIENE MENOS EXPERIENCIA QUE EL CONSULTOR EXTERNO;
- TIENE MENOS LIBERTAD DE ACCION Y DECISION.

2.6.8 ANALOGIA SOBRE EL TRABAJO DEL CONSULTOR.

- PUEDE FUNCIONAR COMO VALVULA DE ESCAPE;
- COMO BUJIA PARA ENCENDER LA ACCION;
- COMO ACELERADOR PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE ACTIVIDAD Y LLEGAR A UN PUNTO DESEADO;
- COMO FRENO PARA ATENUAR MOVIMIENTOS MUY BRUSCOS;

- COMO RADIADOR PARA ABSORBER UN FOCO DE CALOR GENERADO POR LAS CONTROVERSIAS Y CONFLICTOS;
- COMO AMORTIGUADOR CUANDO EL CAMINO ES ABRUPTO;
- COMO FARO CUANDO NO ES POSIBLE INCREMENTAR LA EFICIENCIA POR LA NEBLINA QUE PRESENTAN LAS SITUACIONES QUE SE DAN DENTRO Y FUERA DE LA ORGANIZACION;
- CUALQUIERA DE ESTAS FUNCIONES AYUDA AL CONDUCTOR.

2.6.9 PECULIARIDADES QUE SE PRESENTAN EN EL CARGO DE CONSULTOR:

TOR:

- REACCIONES ANTE EL PODER DEL CONSULTOR: TIENE ALGUN PODER QUE PROVIENE DE SUS CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS Y QUE LE CONFIERE EL CLIENTE QUE LO LLAMA, O QUE DERIVA DEL HECHO DE QUE ASUME UNA FUNCION EN LA ORGANIZACION; EN CUALQUIERA DE LOS CASOS SE PRESENTAN REACCIONES POR PARTE DEL PERSONAL DE LA EMPRESA Y EL AGENTE DE CAMBIO DEBE SER CAPAZ DE DETECTARLAS Y MANEJARLAS PORQUE PUEDEN ENTORPECER DE MANERA SIGNIFICATIVA SU LABOR.
- EL CONSULTOR ES UN AGENTE EXTRANO: INDEPENDIENTEMENTE DE QUE SEA UN CONSULTOR INTERNO O EXTERNO SIEMPRE SE CONSIDERARA COMO EXTERNO EN RELACION CON EL SISTEMA OBJETIVO, POR ESO HAY LA TENDENCIA DE TRATARLO COMO ALGUIEN QUE DE HECHO NO PERTENECE AL SISTEMA.
- LA AMENAZA DE LA AUDITORIA: SE LE CONSIDERA COMO EL

HOMBRE QUE VA A VER LAS COSAS EQUIVOCADAS, MOSTRAR ERRORES Y FALLAS POR INCOMPETENCIA, AUNQUE EL MISMO TIEMPO SE LE CONSIDERA COMO ALGUIEN QUE VIENE A AYUDAR.

- LA ILUSION DE LA BOLA DE CRISTAL: AL CONSULTOR SE LE IDEALIZA COMO EL HOMBRE QUE PUEDE VER TODO Y POR ESTO NO ES NECESARIO HACER MUCHA FUERZA NI SUMINISTRARLE TODA LA INFORMACION QUE REQUIERE O EMPENARSE EN EL TRABAJO DE DIAGNOSTICO PORQUE SE PIENSA QUE DE TODOS MODOS DARA LA SOLUCION APROPIADA A LA SITUACION QUE SE VIVA EN LA EMPRESA.
- LA SEDUCCION DEL MAGO: LOS CLIENTES O PARTICIPANTES SE VUELVEN PASIVOS O LIBRES DEL COMPROMISO CON EL ESFUERZO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL, PORQUE PIENSAN QUE EL CONSULTOR HARA EL MILAGRO A LA HORA CONVENIENTE.

2.6.10 EL EJECUTIVO COMO AGENTE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

PARA ACTUAR COMO AGENTE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL, EL EJECUTIVO DEBERA CONOCER, AUN BAJO UNA FORMA ESPECIALIZADA, LOS ASPECTOS DE LA FORMACION DEL CONSULTOR DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y NECESITARA MAS ACTUAR EN LA LINEA DE FRENTE, REPRESENTANDO UN DOBLE PAPEL:

- COMO PERNO DE UNION DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL: FAVORECIENDO EL TRABAJO DE LOS CONSULTORES EN LAS FASES DE PRE-DIAGNOSTICO, CONTACTO, ENTRADA, PLANEACION DE ACCION Y ACOMPAÑAMIENTO-EVALUACION;

- INTEGRADOS SIMPLE: ASEGURANDO LA INTEGRACION DE DIVERSOS TIPOS, ENTRE LAS VARIABLES TECNICAS Y LAS VARIABLES HUMANAS, Y EL FUNCIONAMIENTO INTERNO DEL SUBSISTEMA Y SUS SUPERFICIES DE CONTACTO EXTERNAS, ENTRE JEFES Y SUBORDINADOS Y LOS OTROS SUBSISTEMAS INTERDEPENDIENTES.

EL AGENTE DE CAMBIO VA AUTORIZAR AL CAMBIO PARA QUE LA ORGANIZACION SE ADAPTE A ESTE Y ESTA SE ESTABLEZCA.

2.7 METODOLOGIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (INTERVENCION).

EN ESTA PARTE DE LA INVESTIGACION SE TRATARA DE LA ESTRATEGIA Y LAS TACTICAS DE INTERVENCION. EN OTRAS PALABRAS COMO Y DE ACUERDO CON QUE CRITERIOS ENTRA EN RELACION CON UN CLIENTE EL CONSULTOR DE PROCESOS Y MANEJA TAL RELACION Y QUE PASOS PUEDE DAR Y DA EL CONSULTOR PARA ALCANZAR LAS METAS DEL PROCESO DE CONSULTA?.

ETAPAS DE LA CONSULTORIA DE PROCESOS. (METODOLOGIA). LAS ETAPAS DE UN CICLO DE CONSULTA SOBRE PROCESOS HUMANOS PUEDEN SER ENUMERADAS COMO SE HACE A CONTINUACION PERO DEBEMOS RECONOCER QUE TALES ETAPAS INTERACTUAN Y SE SOBREPONEN UNAS CON OTRAS.

- CONTACTO INICIAL CON LA ORGANIZACION - CLIENTE;
- DEFINICION DE LA RELACION, CONTRATO FORMAL Y CONTRATO PSICOLOGICO;
- SELECCION DE UN LUGAR Y UN METODO DE TRABAJO;
- RECOLECCION DE DATOS DIAGNOSTICO;

- INTERVENCION;
- EVALUACION DE LOS RESULTADOS Y TERMINACION DEL COM--
PROMISO.

DEBE DESTACARSE QUE ESTAS ETAPAS NO SON DEFINIDAS MUY --
FACILMENTE EN FUNCION DEL TIEMPO. SON MAS BIEN AREAS
LOGICAMENTE PRECISAS EN LAS QUE DEBE TRABAJAR EL CON---
SULTOR. ALGUNAS DE LAS ETAPAS (POR EJEMPLO, EL DIAG---
NOSTICO Y LA INTERVENCION) SON PERMANENTES, EN EL SEN--
TIDO DE QUE CONSTANTEMENTE SE REVISAN Y CORRIGEN.

2.7.1 CONTACTO INICIAL.

SE HACE CUANDO ALGUIEN DE LA ORGANIZACION CLIENTE -----
(CLIENTE DE CONTACTO) SE COMUNICA CON EL CONSULTOR Y LE
INDICA QUE EL PERCIBE UN PROBLEMA QUE CREE QUE NO SE --
ESTA SOLUCIONANDO CON LOS PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIONA-
LES NORMALES.

A TRAVES DEL CONTACTO INICIAL NO SE PUEDE PERCATAR CUAL
ES EL VERDADERO PROBLEMA, POR LO QUE SE PROCEDE A DIS--
CUTIR MAS SOBRE ELLO EN UNA REUNION EXPLORATORIA. SI SE
DISPONE DE TIEMPO PARA EL TRABAJO DE CONSULTA, SE SENA-
LA UNA FECHA PARA TAL REUNION EN EL PROXIMO FUTURO. --
SI NO SE CUENTA CON TIEMPO SE PREGUNTA SI EL PROBLEMA
PERMITE ESPERAR O SE SUGIERE QUE ACUDAN A CUALQUIER O-
TRA PERSONA PARA QUE PUEDA AYUDAR. EN OCASIONES, SE ---
ACEPTA UNA REUNION EXPLORATORIA CON LA CONDICION DE ---
QUE, SI DE ELLA SURGE ALGO QUE HACER, SE HARA MAS ADE--

LANTE.

UNO DE LOS CRITERIOS MAS IMPORTANTES PARA PREDECIR LA PROBABILIDAD DE QUE SE ESTABLEZCA UNA RELACION UTIL DE CONSULTA ES LA RELACION INICIAL FORMADA ENTRE EL CLIENTE DE CONTACTO Y EL CONSULTOR. SE EVALUA EL GRADO DE FRANQUEZA, EL ESPIRITU DE INVESTIGACION Y LA AUTENTICIDAD DE LA COMUNICACION DEL CLIENTE DE CONTACTO.

2.7.2 LA REUNION EXPLORATORIA.

DEFINICION DEL CONTRATO FORMAL Y DEL CONTRATO PSICOL--
GICO.

LA REUNION EXPLORATORIA SUELEN HACERLA EL CLIENTE DE CONTACTO, UNO O MAS DE SUS ASOCIADOS Y EL CONSULTOR. POR LO GENERAL, EL CONSULTOR Y EL CLIENTE DE CONTACTO DECIDEN EN UNA SESION PRELIMINAR QUIEN MAS ASISTIRA A LA REUNION.

LOS CRITERIOS PARA DETERMINAR QUIEN DEBE ESTAR PRESENTE SON LOS SIGUIENTES:

- ALGUIEN QUE ESTE SITUADO EN LA ORGANIZACION SUFICIENTEMENTE ALTO PARA QUE PUEDA INFLUIR EN OTROS, SI EL MISMO ES INFLUIDO;
- ALGUIEN QUE ESTE GENERALMENTE DE ACUERDO CON LA IDEA DE QUE TRAER UN CONSULTOR EXTERNO PUEDE AYUDAR A RESOLVER PROBLEMAS ORGANIZACIONALES.
- ALGUIEN QUE VEA PROBLEMAS PARTICULARES QUE REQUIERAN TRABAJO PARA SU SOLUCION; Y

- ALGUIEN QUE ESTE FAMILIARIZADO CON LOS CONSULTORES -
ESPECIALISTAS EN CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO Y CON
LA IDEA DE CONSULTORIA DE PROCESOS.

SE DEBE EVITAR QUE A ESTAS REUNIONES ASISTAN QUIENES --
SEAN HOSTILES, ESCEPTICOS O TOTALMENTE IGNORANTES DE
LAS CLASES DE SERVICIOS QUE EL CONSULTOR PUEDE OFRECER.

SI EL CONTACTO COMIENZA CON MIEMBROS DEL SISTEMA CLIEN-
TE QUE ESTAN INTERESADOS EN PROBAR LA CONSULTORIA DE --
PROCESOS, CON FRECUENCIA ES POSIBLE, EN UNA ETAPA POS--
TERIOR, ORGANIZAR REUNIONES O SITUACIONES EN LAS QUE SE
HAGAN FRENTE A LOS MIEMBROS QUE SE RESISTAN AL SISTEMA
Y SE SOLUCIONEN COMPLETAMENTE LOS CONFLICTOS.

LA REUNION EXPLORATORIA SUELE SER UNA ENTREVISTA DE
LARGA DURACION O UNA REUNION DURANTE MEDIO DIA. SUELE
DECIRSELE AL CLIENTE DE CONTACTO QUE TENDRA QUE PAGAR --
HONORARIOS DE CONSULTA POR LA REUNION EXPLORATORIA. LA
LOGICA DE ESTA DECISION ES QUE LA CONSULTORIA DE PROCE--
SOS EMPIEZA REALMENTE CON EL CONTACTO INICIAL. LAS ---
CLASES DE PREGUNTAS PARA EL DIAGNOSTICO QUE SE HACEN,
LAS ESTRUCTURAS DE REFERENCIA DESDE LAS CUALES SE ABOR--
DA EL PROBLEMA Y LAS CLASES DE ACTITUDES QUE SE OBSER--
VAN Y LAS QUE SE REACCIONAN, CONSTITUYEN INTERVENCIONES
INICIALES QUE, EN ALGUN GRADO, INFLUYEN EN LA PERCEP---
CION POR EL CLIENTE DE SU PROPIO PROBLEMA. DESPUES DE
TRES O CUATRO HORAS DE EXPLORACION DE LOS PROBLEMAS DE
LA COMPANIA, EL CLIENTE DE CONTACTO TIENE NUEVAS PERS--

PECTIVAS Y NUEVOS PUNTOS DE VISTA.

LOS PROPOSITOS DE LA REUNION EXPLORATORIA SON LOS SIGUIENTES:

- A) DETERMINAR CON MAS PRECISION EL PROBLEMA,
- B) ESTIMAR SI ES PROBABLE QUE LA INTERVENCION PRESTE ALGUNA AYUDA A LA ORGANIZACION,
- C) ESTIMAR SI EL PROBLEMA VA A TENER INTERESES PARA EL CONSULTOR. Y
- D) PLANEAR LOS SIGUIENTES PASOS SI LAS RESPUESTAS A (B) Y (C) SON AFIRMATIVAS.

ESTOS PROPOSITOS SUELEN LOGRARSE POR MEDIO DE UNA DISCUSION BASTANTE ESPONTANEA O LIBRE CON EL CLIENTE DE CONTACTO. SE SUELE HACER PREGUNTAS ENCAMINADAS A (1) PRECISAR Y RESALTAR ASPECTOS DEL PROBLEMA PRESENTADO Y (2) COMPARAR QUE TAN ABIERTO Y FRANCO ESTA DISPUESTO A SER EL CLIENTE DE CONTACTO, SI SE SIENTE QUE HAY OBSTRUCCION, RENUENCIA A CRITICAR SU PROPIA ORGANIZACION, CONFUSION EN SUS MOTIVOS O CONFUSION SOBRE EL PAPEL DEL CONSULTOR. SE SUGIERE QUE NO DEBE DECIDIRSE NADA SIN MAS EXPLORACION O SE TERMINA LA RELACION SI SE ES DEFINITIVAMENTE PESIMISTA RESPECTO A LA POSIBILIDAD DE ESTABLECER UNA BUENA RELACION.

DURANTE LA REUNION EXPLORATORIA, EL CONSULTOR TRATA DE SER FRANCO Y DE ESTAR DISPUESTO A LA DISCUSION COMO SEA POSIBLE, EN PARTE, PARA COMPROBAR QUE TAN DISPUESTO ESTA EL CLIENTE A SER FRANCO Y, EN PARTE, PARA PONER EN

CLARO DESDE EL PRINCIPIO COMO DEFINIRA SU PAPEL EL CONSULTOR. EL PUNTO MAS IMPORTANTE ES HACER COMPRENDER -- QUE EL CONSULTOR NO ACTUA COMO UN EXPERTO SOLUCIONADOR DE PROBLEMAS EN LA FORMA TRADICIONAL DE CONSULTA, SINO QUE TRATA DE INTERVENIR DIRECTAMENTE EN EL PROCESO ORGANIZACIONAL Y SI LA RELACION CONSULTOR CLIENTE PROGRESA DE MODO ADECUADO EN LA REUNION EXPLORATORIA, LA DISCUSION SUELE PASAR A LA CUESTION DE DEFINIR EL CONTRATO FORMAL Y EL CONTRATO PSICOLOGICO.

EL CONTRATO TIENE DOS ASPECTOS: LA DECISION FORMAL SOBRE CUANTO TIEMPO SE DEDICARA A LA CONSULTA, QUE SERVICIOS SERAN PRESTADOS Y CUALES SERAN EL MONTO Y LA FORMA DE PAGO Y, POR OTRA PARTE, EL VERDADERO "CONTRATO PSICOLOGICO": QUE ESPERA BASICAMENTE GANAR EL CLIENTE DE LA RELACION Y QUE ESPERA GANAR EL CONSULTOR. ES IMPORTANTE, TANTO PARA EL CLIENTE COMO PARA EL CONSULTOR, EXPLORAR AMBOS ASPECTOS DEL CONTRATO, NO SOLO EL FORMAL.

CONTRATO FORMAL.- SE VAN A ESTABLECER LAS CONDICIONES AL PAGO DEL TRABAJO, DETERMINAR NORMAS DE TRABAJO, ESTABLECER EL TIEMPO PROMEDIO Y LOS HONORARIOS.

CONTRATO PSICOLOGICO.- SE REFIERE A LO QUE ESPERA EL CLIENTE DEL CONSULTOR Y LO QUE ESPERA EL CONSULTOR DEL CLIENTE.

EXPERIENCIA Y PRESTIGIO QUE PUEDE OBTENER EL CONSULTOR Y BIENESTAR DE LA ORGANIZACION EL CLIENTE.

RESUMIENDO, PARTE DE LA EXPLORACION INICIAL CON EL ----
CLIENTE DE CONTACTO Y CUALESQUIERA ASOCIADOS QUE EL IN-
VOLVCRE EN LA CONSULTA, TIENE POR FINALIDAD ESTABLECER
EL CONTRATO FORMAL Y EL CONTRATO PSICOLOGICO QUE REGI--
RAN LA CONSULTA. EL CONTRATO FORMAL DEBE LIMITARSE A
UN CONVENIO O ACUERDO SOBRE UNOS HONORARIOS Y UN POSI--
BLE NUMERO DE DIAS DE TRABAJO CON EL SISTEMA CLIENTE
CADA UNA DE LAS PARTES DEBEN TENER LIBERTAD PARA TERMI--
NAR O CAMBIAR EL NIVEL DE COMPROMISO EN CUALQUIER MO--
MENTO. EN CUANTO AL CONTRATO PSICOLOGICO, ES IMPORTANTE
HACER QUE SE MANIFIESTE EL MAYOR NUMERO POSIBLE DE CON-
CEPTOS EQUIVOCADOS TRATAR DE SER LO MAS CLARO POSIBLE -
ACERCA DEL PROPIO ESTILO DE TRABAJO, PROPOSITOS, METO--
DOS.

2.7.3 SELECCION DE UN LUGAR Y UN METODO DE TRABAJO

EN LA FASE FINAL DE LA REUNION EXPLORATORIA O EN LAS --
REUNIONES SIGUIENTES A ESTA, HA DE HACERSE LO SIGUIEN--
TE:

SELECCIONAR DONDE SE VA A TRABAJAR, DETERMINAR LA DIS--
TRIBUCION DEL TIEMPO DE CONSULTA Y EL METODO DE TRABAJO
QUE SE USARA Y ESTABLECER PROVISIONALMENTE LAS METAS Y
OBJETIVOS QUE HAN DE ALCANZARSE EN TAL PARTE SELECCIO--
NADA ESTAS DECISIONES DEFINEN EL SISTEMA-CLIENTE IN--
MEDIATO CON EL QUE SE RELACIONARA EL CONSULTOR.

PARA TOMAR TALES DECISIONES, SE USAN UNA SERIE DE CRI--

TERIOS GENERALES.

EL LUGAR.

- LA ELECCION DE QUE VA A OBSERVARSE Y CUANDO DEBE --- HACERSE EN COLABORACION CON EL CLIENTE. EL CONSULTOR DE PROCESOS DEBE EVITAR EL SER VISTO COMO UN PSICO-- LOGO QUE VAGA POR EL ESTABLECIMIENTO Y HACER OBSER-- VACIONES SOBRE TODO LO QUE LE PARECE QUE NECESITA ATENCION. EL CONSULTOR DEBE EMPRENDER UN PROCESO DE OBSERVACION CONCENTRADO Y DE RETROINFORMACION DONDE EL OBSERVADOR Y EL OBSERVADO HAYAN ACORDADO INVESTI-- GAR LOS PROCESOS INTERPERSONALES PARA MEJORARLOS.
- EL LUGAR ESCOGIDO DEBE ESTAR LO MAS CERCA POSIBLE DE LA CUMBRE DE LA ORGANIZACION O DEL SISTEMA-CLIENTE. LAS RAZONES PARA EMPEZAR A OBSERVAR EN EL MAS ALTO NIVEL POSIBLE SON DOS:

EN PRIMER LUGAR, CUANDO MAS ALTO SEA EL NIVEL, MAYOR PROBABILIDAD HABRA DE PODER OBSERVAR EN ACCION LOS VA-- LORES, NORMAS Y OBJETIVOS BASICOS.

EN SEGUNDO LUGAR, CUANTO MAS ALTO SEA EL NIVEL, TANTO MAYOR SERA EL FRUTO QUE SE LOGRE EN CUALESQUIERA CAM-- BIOS DE PROCESOS QUE SE HAYAN DE REALIZAR. EN OTRAS PALABRAS, SI EL CONSULTOR PUEDE AYUDAR AL DIRECTOR DE LA EMPRESA A APRENDER MAS SOBRE EL PROCESO ORGANIZACIO-- NAL Y A CAMBIAR, POR CONSIGUIENTE, SU COMPORTAMIENTO, ESTE CAMBIO A SU VEZ, ES UNA FUERZA QUE ACTUA SOBRE

SUS INMEDIATOS SUBORDINADOS Y PONE EN MARCHA UNA CADENA DE INFLUENCIAS.

EL CONSULTOR DEBE BUSCAR EL LUGAR O GRUPO DE PERSONAS -- QUE CONSIDERE POTENCIALMENTE MAS INFLUYENTE SOBRE EL -- RESTO DE LA ORGANIZACION. POR LO GENERAL, TAL GRUPO --- RESULTA SER EL GRUPO EJECUTIVO DE MAS ALTO NIVEL.

- DEBE ESCOGERSE UN LUGAR DONDE SEA FACIL OBSERVAR LOS PROCESOS INTERPERSONALES Y DE GRUPO. CON FRECUENCIA, ESTA CONDICION SE CUMPLE EN UNA REUNION SEMANAL O -- MENSUAL DEL CUERPO GERENCIAL O EN UNA ACTIVIDAD ---- PERIODICA EN LA QUE DOS O MAS MIEMBROS DEL GRUPO --- PRINCIPAL QUE SE OBSERVA COOPERAN EN EL DESPACHO DE NEGOCIOS. ES IMPORTANTE OBSERVAR PROCESOS ENTRE LOS MIEMBROS DEL GRUPO, NO UNICAMENTE ENTRE UNO U OTRO DE ELLOS Y EL CONSULTOR DE PROCESOS. POR ESTA RAZON, LA ENCUESTA O LA METODOLOGIA DE LA ENTREVISTA ES SOLO UNA MEDIDA TRANSITORIA, FINALMENTE, EL CONSULTOR DEBE TENER ACCESO A UNA SITUACION EN LA QUE LOS --- MIEMBROS DE LA ORGANIZACION SE TRATEN UNOS A OTROS COMO SUELEN HACERLO.

- EL LUGAR ESCOGIDO DEBE SER UNO DONDE SE REALICE ---- VERDADERO TRABAJO. EL CONSULTOR DEBE EVITAR LAS SI-- TUACIONES EN LA QUE UN GRUPO ACEPTA INICIALMENTE --- REUNIRSE CON EL SOLO PARA DISCUTIR SUS RELACIONES -- INTERPERSONALES. TAL REUNION SERA APROPIADA DESPUES DE QUE SE HAYA DESARROLLADO UNA RELACION ENTRE EL --

GRUPO Y EL CONSULTOR, PERO ANTES SERIA PREMATURA.

METODO DE TRABAJO.

- EL METODO DE TRABAJO ESCOGIDO DEBE ARMONIZAR LO MAS POSIBLE CON LOS VALORES EN QUE SE FUNDA LA CONSULTORIA DE PROCESOS, ASI, LA OBSERVACION, LA ENTREVISTA INFORMAL Y LAS DISCUSIONES DE GRUPO DEBEN ARMONIZAR CON:

- LA IDEA DE QUE EL CONSULTOR NO TIENE YA RESPUESTAS APTAS O SOLUCIONES CORRIENTES DE " EXPERTO " Y

-LA IDEA DE QUE EL CONSULTOR DEBE ESTAR DISPONIBLE AL MAXIMO PARA RESPONDER PREGUNTAS Y PARA LA COMUNICACION RECIPROCA.

SI EL CONSULTOR USA METODOS COMO CUESTIONARIOS O ENCUESTAS EL MISMO CONTINUA SIENDO UNA INCOGNITA PARA EL QUE RESPONDE. Y MIENTRAS SIGA SIENDO DESCONOCIDO, EL QUE RESPONDE NO PUEDE CONFIAR VERDADERAMENTE EN EL Y, POR LO TANTO NO PUEDE EN REALIDAD CONTESTAR A LAS PREGUNTAS DE UN MODO COMPLETAMENTE HONESTO. POR ESTO, EL METODO DE TRABAJO ELEGIDO DEBE HACER QUE EL CONSULTOR ESTE AL MAXIMO VISIBLE Y LISTO PARA LA INTERACCION.

EL CONSULTOR DEBE DEFINIR CUAL ES SU ESTRATEGIA DE TRABAJO, DEFINIR DE QUE TECNICAS SE VA A APOYAR PARA REALIZAR SU TRABAJO.

LA ELECCION DE UN LUGAR Y UN METODO DE TRABAJO ES MUY VARIABLE.

ES IMPORTANTE QUE TANTO EL LUGAR COMO EL PROCEDIMIENTO

DE TRABAJO SEAN DECIDIDOS CONJUNTAMENTE POR EL GRUPO -
CLIENTE DE CONTACTO Y EL CONSULTOR.

CUALQUIER DECISION QUE SE TOMA DEBE ARMONIZAR CON LOS
SUPUESTOS GERENTES EN QUE SE BASA LA CONSULTORIA DE ---
PROCESOS, DE MODO QUE CUALQUIER CAMBIO QUE SE LOGRE ---
PUEDE SER CONTINUO.

2.7.4 RECOLECCION DE DATOS:

LA RECOLECCION DE DATOS Y LA INTERVENCION OCURREN SI---
MULTANEAMENTE A LO LARGO DEL PROCESO DE CONSULTA.

TODA DECISION DE OBSERVAR ALGO, DE HACER UNA PREGUNTA O
DE REUNIRSE CON ALGUIEN CONSTITUYE UNA INTERVENCION EN
EL PROCESO ORGANIZACIONAL QUE ESTA OCURRIENDO.

POR ESTO, EL CONSULTOR NO PUEDE EVITAR O REHUIR EL SER
RESPONSABLE DE LA CLASE O METODO QUE USE PARA RECOGER
DATOS. SI EL METODO NO ARMONIZA CON LOS VALORES GENE---
RALES DEL CONSULTOR Y SI NO SE AJUSTA A LAS NORMAS DE
UNA INTERVENCION ACEPTABLE, NO DEBE SER USADO.

LA RECOLECCION DE DATOS PRETENDE OBTENER DATOS VALIDOS,
Y PODER REALIZAR UNA RELACION HUMANA DENTRO DE LA OR---
GANIZACION.

ANTES DE PASAR A UNA RECOLECCION DE DATOS SE DEBE HACER
UN CONTRATO DE RECOPIACION DE INFORMACION, Y SE INICIA
CUANDO LA GENTE MAS ALTA DE LA ORGANIZACION PRESENTA AL
CONSULTOR CON LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION, EL CON---
SULTOR TOMA LA PALABRA Y POR SI MISMO HACE SU PRESENTA-

CION, DEBE CONTESTARSE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

- QUIEN SOY?
- PORQUE ESTOY AQUI?
- QUE ESTOY HACIENDO?
- PARA QUIEN TRABAJO?
- QUE QUIERO DE USTEDES? Y PORQUE?
- COMO PROTEGERE LA CONFIABILIDAD DE SUS RESPUESTAS?
- QUIEN TENDRA ACCESO A LA INFORMACION?
- QUE GANA USTED?
- PUEDE CONFIAR EN MI?

METODOS DE RECOLECCION DE DATOS:

BASICAMENTE, EL CONSULTOR TIENE DIFERENTES METODOS PARA RECOGER DATOS:

- LA OBSERVACION DIRECTA.
- ENTREVISTAS INDIVIDUALES O DE GRUPOS Y
- CUESTIONARIOS O ALGUN OTRO TIPO DE EXAMEN QUE DEBE SER CONTESTADO.

COMO CADA UNO DE ESTOS METODOS CONSTITUYE UNA CLASE DE INTERVENCION EN EL PROCESO ORGANIZACIONAL, EL CONSULTOR DEBE ELEGIR UN METODO QUE ARMONICE CON LOS VALORES EN QUE SE BASA LA CONSULTORIA DE PROCESOS Y CON LAS METAS GENERALES DE ESTA. EL MODO QUE EMPLEE PARA RECOGER DATOS Y LA CLASE DE PREGUNTAS QUE HAGA DARAN AL CONSULTOR LA OPORTUNIDAD DE INTERVENIR CONSTRUCTIVAMENTE.

2.7.5 INTERVENCION.

COMO SE INDICO EN EL TEMA SOBRE RECOLECCION DE DATOS, NO PUEDEN SEPARARSE COMPLETAMENTE LAS ETAPAS DE ACUMULACION DE DATOS Y LA INTERVENCION.

AMBAS OCURREN SIMULTANEAMENTE: EL MODO DE EMPLEO PARA RECOGER DATOS CONSTITUYE UNA INTERVENCION Y LA CLASE DE INTERVENCION QUE UNO ESCOJA REVELA NUEVOS DATOS, DERIVADOS DE LA REACCION SUSCITADA POR LA INTERVENCION. POR TANTO, LA SEPARACION DE ESTOS DOS PROCESOS ES, BASICAMENTE, UNA CUESTION DE PUNTO DE VISTA O EL MARCO DE REFERENCIA.

INTERVENCION.- TRATA PRINCIPALMENTE DE INTENTOS PARTICULARES DE CAMBIO DEL PROCESO ORGANIZACIONAL POR MEDIO DE ACCIONES DELIBERADAS DEL CONSULTOR.

EL PROPOSITO DE LA INTERVENCION ES HACER QUE EL GRUPO PERCIBA SUS PROPIOS PROCESOS INTERNOS Y SUSCITAR EN EL GRUPO ALGUN INTERES POR EL ANALISIS DE ESTOS PROCESOS. LAS INTERVENCIONES QUE PUEDE HACER UN CONSULTOR DE PROCESOS NO PUEDEN SER CLASIFICADAS RIGIDAMENTE, PERO CABE SUGERIR UNA AMPLIA CLASIFICACION.

2.7.5.1 CLASIFICACION.

- INTERVENCIONES EN LA ELABORACION DE LA ORDEN DEL DIA:
- . PREGUNTAS QUE DIRIGEN LA ATENCION A LOS PROBLEMAS INTERPERSONALES.
- . PERIODOS DE ANALISIS DE PROCESO.

- . REVISION DEL ORDEN DEL DIA Y PROCEDIMIENTOS DE COM--
PROBACION.
- . REUNIONES DEDICADAS AL PROCESO INTERPERSONAL.
- RETROINFORMACION DE OBSERVACIONES Y OTROS DATOS:
 - . RETROINFORMACION A GRUPOS DURANTE EL ANALISIS DEL -
PROCESO O DURANTE EL TIEMPO ORDINARIO DE TRABAJO.
 - . RETROINFORMACION A INDIVIDUOS, DES PUES DE REUNIONES O
DESPUES DE LA ACUMULACION DE DATOS.
 - ENTRENAMIENTO O ASESORIA DE INDIVIDUOS O GRUPOS.
 - SUGERENCIAS ESTRUCTURALES.
 - . RELATIVAS A LA ORGANIZACION DE GRUPOS.
 - . RELATIVAS A LAS FALTAS DE COMUNICACION O INTERACCION.
 - . RELATIVAS A LA DISTRIBUCION DEL TRABAJO, LA ASIGNA---
CION DE RESPONSABILIDADES Y LAS LINEAS DE AUTORIDAD.

ESTA LISTA ESTA ARREGLADA, EN ORDEN DESCENDENTE, SEGUN
LA MAYOR O MENOR PROBABILIDAD EN QUE SEA USADA CADA ---
CLASE DE INTERVENCION.

2.7.5.2 INTERVENCIONES EN LA ELABORACION DEL ORDEN DEL DIA.

EL PROPOSITO BASICO DE ESTE TIPO DE INTERVENCION ES HA-
CER QUE EL GRUPO PERCIBA SUS PROPIOS PROCESOS INTERNOS
Y SUSCITAR EN EL GRUPO ALGUN INTERES POR EL ANALISIS DE
ESTOS PROCESOS.

RETROINFORMACION DE OBSERVACIONES Y OTROS DATOS.

- RETROINFORMACION DE GRUPO.- BASICAMENTE, HAY DOS TI-

POS DE CIRCUNSTANCIAS QUE REQUIEREN ESTE TIPO DE INTERVENCIÓN. EL CASO 1 SERÍA LA SITUACIÓN DE UN GRUPO QUE HA CONVENIDO EN REALIZAR UNA REUNIÓN PARA -- DISCUTIR PROCESOS INTERPERSONALES Y ADEMÁS A ACORDAR QUE EL CONSULTOR EXAMINE LAS REACCIONES Y SENTIMIENTOS INDIVIDUALES DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO.

LA RETROINFORMACIÓN DE LOS RESULTADOS SIRVE ENTONCES -- COMO LA ORDEN DEL DÍA INICIAL PARA LA REUNIÓN. EL CASO 2 ES LA SITUACIÓN EN LA QUE UN GRUPO HA APRENDIDO YA A DISCUTIR PROCESOS INTERPERSONALES Y HA LLEGADO A SENTIR LA NECESIDAD DE COMPLEMENTAR LA DISCUSIÓN CON CLASES DE RETROINFORMACIÓN MÁS PERSONALES.

- RETROINFORMACIÓN A INDIVIDUOS.- ESTA ES UNA INTERVENCIÓN APROPIADA CUANDO (1) SE HA RECOGIDO ALGUNOS DATOS SOBRE EL INDIVIDUO (EN UNA ENTREVISTA O POR OBSERVACIÓN DIRECTA) Y (2) EL INDIVIDUO HA INDICADO QUE ESTA DISPUESTO HA ESCUCHAR TAL RETROINFORMACIÓN.

ENTRENAMIENTO O ASESORIA.

DAR RETROINFORMACIÓN A INDIVIDUOS LLEVA CASI SIEMPRE A SESIONES DE ENTRENAMIENTO O ASESORIA. EL GERENTE PUEDE ENTERARSE DE QUE, DE ALGUN MODO, DEJA DE DIR A CIERTOS MIEMBROS DEL GRUPO, QUE NO RECONOCE BASTANTE LAS BUENAS ACTUACIONES O QUE ES DEMASIADO INACCESIBLE CUANDO EL SUBORDINADO NECESITA AYUDA.

INEVITABLEMENTE, LA PREGUNTA QUE SE HACE ENSEGUIDA EL

GERENTE ES: COMO PUEDO CAMBIAR MI COMPORTAMIENTO PARA ALCANZAR MEJORES RESULTADOS? "DE MODD SEMEJANTE, UN GRUPO PUEDE ENTERARSE DE QUE SUS MIEMBROS CONSIDERAN QUE LAS REUNIONES SON TEDIOSAS O INFRUCTUOSAS; INEVITABLES, LOS MIEMBROS PREGUNTARAN ENTONCES": COMO PODREMOS HACER NUESTRAS REUNIONES MAS INTERESANTES Y PRODUCTIVAS?

HAY DOS ADVERTENCIAS QUE EL CONSULTOR DEBE TENER PRESENTE SOBRE TODO, ANTES DE CONTESTAR TALES PREGUNTAS:

- NO RESPONDER HASTA QUE UNO ESTE SEGURO DE QUE EL GRUPO O INDIVIDUO HA TENIDO EN REALIDAD LA RETROINFORMACION Y HA SIDO CAPAZ DE RELACIONARLA CON UN COMPORTAMIENTO CONCRETO Y OBSERVABLE.
- NO RESPONDER HASTA QUE UNO ESTE SEGURO DE QUE EL MIEMBRO DEL GRUPO (O GERENTE) HA INICIADO UN PROCESO ACTIVO PARA TRATAR DE SOLUCIONAR EL PROBLEMA POR SI MISMO.

SUGERENCIAS ESTRUCTURALES

ESTA CLASE DE INTERVENCION ES MUY RARA, EN GRAN PARTE PORQUE VIOLA LAS SUPOSICIONES O PRINCIPIOS BASICOS DEL MODELO DE CONSULTORIA DE PROCESO. EL CONSULTOR SE ENCUENTRA MUY POCAS VECES EN CONDICIONES DE INDICAR COMO SE DEBE DISCUTIR EL TRABAJO, COMO SE DEBEN ALTERAR LAS LAS FAUTAS DE COMUNICACION O COMO SE DEBEN ORGANIZAR LOS COMITES. LO MAS QUE PUEDE HACER ES AYUDAR AL GERENTE

RENTE A EVALUAR LAS CONSECUENCIAS DE LAS DIFERENTES ALTERNATIVAS O SUGERIR MEDIDAS QUE NO SE HAN CONSIDERADO.

2.7.6 EVALUACION DE LOS RESULTADOS Y TERMINACION DEL COMPROMISO.

LA META FINAL DE TODO ESFUERZO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL ES POR SUPUESTO, UN MEJOR FUNCIONAMIENTO. CON LOS ESFUERZOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL QUE IMPLICAN CONSULTORIA DE PROCESOS, SE TRATA DE LOGRAR ESTA EFICACIA CAMBIANDO ALGUNOS DE LOS VALORES DE LA ORGANIZACION Y AUMENTANDO LAS HABILIDADES INTERPERSONALES DE LOS PRINCIPALES GERENTES. EL DESEMPEÑO ESTA RELACIONADO, A SU VEZ, CON ESTOS CAMBIOS DE VALORES Y AUMENTOS DE HABILIDAD. A COPTO PLAZO, PUES, EL CONSULTOR DE PROCESOS BUSCA LA PRUEBA DE QUE CIERTOS VALORES CAMBIAN Y CIERTAS HABILIDADES AUMENTAN.

VALORES Y HABILIDADES QUE SE HAN DE CAMBIAR MEDIANTE LA CONSULTORIA DE PROCESOS.

EL VALOR MAS IMPORTANTE QUE SE DEBE CAMBIAR EN TODO ESFUERZO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL SE REFIERE A LA ATENCION PRESTADA A LOS ASUNTOS HUMANOS. LA MAYORIA DE LOS GERENTES COMIENZAN CON LA VALORACION DE QUE LAS MAS IMPORTANTES RESPONSABILIDADES DE LA GERENCIA SON:

EN PRIMER LUGAR, LA REALIZACION EFICAZ DEL TRABAJO Y, EN SEGUNDO LUGAR (O CUANDO HAYA TIEMPO DE ELLO), LAS

RELACIONES HUMANAS.

EL PROBLEMA PARA EL CONSULTOR DE PROCESOS ES CAMBIAR --
ESTE VALOR:

HACER SENTIR AL GERENTE QUE LAS RELACIONES HUMANAS Y EL
MANEJO DE LOS ACONTECIMIENTOS INTERPERSONALES Y DEL
GRUPO SON, POR LO MENOS, TAN IMPORTANTES COMO LA INME--
DIATA EJECUCION DE LA TAREA O TRABAJO.

EL SEGUNDO VALOR QUE SE DEBE CAMBIAR, SE REFIERE A LA --
RELATIVA ATENCION PRESTADA AL CONTENIDO DEL TRABAJO Y
LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION FRENTE AL PROCESO DE
EJECUCION DEL TRABAJO. LOS GERENTES SUELEN ATENDER SO--
BRE TODO EL CONTENIDO DE LAS DECISIONES, INTERACCIONES,
Y COMUNICACIONES Y A SUBESTIMAR LA IMPORTANCIA DE LA --
" PERSONALIDAD ", " LOS SENTIMIENTOS " Y EL " MODO DE
HACER LAS COSAS " O TRATAN DE ELUDIR TALES PROBLEMAS
PROCESALES MODIFICANDO SIN CESAR LA ESTRUCTURA DE LA
ORGANIZACION.

EL TERCER VALOR SE REFIERE A LA RELATIVA ATENCION PRES--
TADA A LA PRODUCCION LOGRADA A CORTO PLAZO FRENTE A LA
EFICIENCIA A LARGO PLAZO. LA MAYORIA DE LOS GERENTES --
CREEN QUE TODAS LAS HORAS DE TODOS LOS DIAS DEBEN DEDI--
CARSE A ACTIVIDADES QUE PRODUZCAN ALGO INMEDIATAMENTE.

EL CUARTO VALOR QUE EL CONSULTOR DE PROCESOS DEBE IN--
CULCAR ES LA ACEPTACION DE LA NECESIDAD DE UN DIAGNOS--
TICO CONTINUO COMO ALTERNATIVA A LA INSISTENCIA EN GE--

NERALIZACIONES Y PRINCIPIOS POR MEDIO DE LOS CUALES OPERA. EL RITMO DE CAMBIO DEL AMBIENTE (Y, POR TANTO, DEL CAMBIO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES) AUMENTARA Y ESTO, A SU VEZ, EXIGIRA QUE AUMENTE LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACION PARA HACER EL DIAGNOSTICO DEL AMBIENTE Y DE SI MISMA.

EL CONSULTOR DE PROCESOS TRATA DE CAMBIAR LAS ACTITUDES Y VALORES DEL GERENTE EN EL SENTIDO DE QUE ESTE TENGA MAS PREOCUPACION POR LOS PROBLEMAS HUMANOS, PROCESALES, POR LA EFICACIA A LARGO PLAZO Y MAS PREOCUPACION POR EL PROCESO MISMO DEL DIAGNOSTICO COMO MEDIO DE LOGRAR LA ADAPTABILIDAD ORGANIZACIONAL. POR CONSIGUIENTE, UN MODO PRINCIPAL DE APRECIAR LOS RESULTADOS DE UN ESFUERZO DE CONSULTA DE PROCESOS ES EN EVALUAR HASTA QUE PUNTO LOS PRINCIPALES GERENTES SE HAN PENETRADO EN ESTOS VALORES. SEMEJANTE APRECIACION NO PUEDE HACERSE FORMALMENTE O -- MEDIANTE ALGUN INSTRUMENTO PARTICULAR DE MEDICION. DEBE HACERLA EL CONSULTOR MEDIANTE OBSERVACION DE LAS ACTI-- VIDADES DE LOS GERENTES EN LA ORGANIZACION O DEBEN ---- HACERLA LOS GERENTES MISMOS.

HABILIDADES.

LA HABILIDAD MAS IMPORTANTE QUE SE DEBE COMUNICAR AL -- CLIENTE ES LA HABILIDAD PARA DIAGNOSTICAR SUS PROPIOS PROBLEMAS INTERPERSONALES, DE GRUPO Y ORGANIZACIONALES. INICIALMENTE, EL CONSULTOR DE PROCESOS TIENE MAS CONO-- CIMIENTOS Y HABILIDAD QUE EL CLIENTE. A MEDIDA QUE PRO

GRESE EL ESFUERZO DE CONSULTORIA DE PROCESOS, EL CONSULTOR DEBE SER CAPAZ DE OBSERVAR UN AUMENTO DE LOS CONOCIMIENTOS Y HABILIDAD DE LOS GERENTES INVOLUCRADOS EN EL ESFUERZO. UNO DE LOS MEJORES INDICADORES DEL DESARROLLO DE TALES HABILIDADES ES LA VOLUNTAD DE VARIOS GRUPOS O EQUIPOS PARA EMPRENDER POR SI MISMOS PERIODOS DE ANALISIS PROCESAL Y PERIODOS DE REVISION DEL ORDEN DEL DIA. QUE TAN DISPUESTOS ESTAN A ESTABLECIR UN PAPEL DE OBSERVADOR Y QUE TAN HABILES SON PARA ESCOGER LOS ACONTECIMIENTOS PRINCIPALES DEL GRUPO, PARA COMPARTIR SENTIMIENTOS Y PARA EXAMINAR LA ACCION DEL GRUPO? DEBE RESULTAR CLARO QUE LA DISPOSICION PARA EMPRENDER ACTIVIDADES QUE INICIALMENTE ERAN DEL CONSULTOR, REFLEJA UN CAMBIO DE VALORES.

AUN SI UN DETERMINADO GERENTE FUERA CAPAZ DE REALIZAR MAS PROCESOS DE AUTO-DIAGNOSTICO, PODRIA RESISTIRSE A TAL ACTIVIDAD SI NO HUBIERA CAMBIADO NINGUNO DE LOS VALORES MENCIONADOS ANTERIORMENTE. POR OTRA PARTE, LA VOLUNTAD QUE REFLEJA UN CAMBIO DE VALORES NO ES SUFICIENTE SI NO HA HABIDO UN CORRESPONDIENTE DESARROLLO DE HABILIDADES.

LA APRECIACION DE LA HABILIDAD DEL SISTEMA-CLIENTE PARA DIAGNOSTICAR Y TRABAJAR EN LA SOLUCION DE SUS PROPIOS PROBLEMAS DEBE HACERSE, COMO EN EL CASO DE LOS VALORES, POR MEDIO DE OBSERVACIONES EFECTUADAS POR EL CONSULTOR, POR EL SISTEMA-CLIENTE O POR AMBOS. ES IMPORTANTE QUE

LOS GERENTES ESTÉN SEGUROS DE RESOLVER SUS PROPIOS PROBLEMAS Y DE RESOLVERLOS EFICAZMENTE. AUNQUE EL CONSULTOR DUDE DE QUE EL NIVEL DE HABILIDAD ALCANZADO SEA SUFICIENTE, DEBE ESTAR DISPUESTO A NO OPONERSE SI LOS MIEMBROS DEL SISTEMA-CLIENTE CREEN QUE SON CAPACES DE IR ADELANTE SIN SU AYUDA.

LA CONSULTORIA DE PROCESOS ES UN PROCESO INCIPIENTE Y, POR TANTO, ES DIFÍCIL DELIMITARLAS DE MODO SENCILLO. POR LO MISMO, ES DIFÍCIL DAR EVALUACIONES TOTALES. UNO PUEDE TOMAR EN CUENTA LOS CAMBIOS GRADUALES QUE OCURREN EN LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN-CLIENTE; OTRO PUEDE CONSIDERAR LOS RESULTADOS DE PROYECTOS ESPECIALES, COMO UN CICLO DE ENTREVISTAS, RETROINFORMACIÓN; Y UN TERCERO PUEDE EVALUAR EL EFECTO INMEDIATO DE UNA INTERVENCIÓN EN UN GRUPO. PERO UNO NO PUEDE MEDIR INDICADORES ESPECIALES, POR MUY DESEABLE QUE PUEDA SER.

AL FIN Y AL CABO, EL RESULTADO DE UN PERIODO DE CONSULTORIA DE PROCESOS DEBE SER JUZGADO CONJUNTAMENTE POR LOS MIEMBROS DEL SISTEMA-CLIENTE Y EL CONSULTOR. AMBOS DEBEN JUZGAR SI CONTINUAN O NO LA RELACION Y COMO PROSEGUIRLA, SI A JUICIO DE UNA DE LAS DOS PARTES, DEBE REDUCIRSE EL COMPROMISO, COMO SE REALIZA ESTE PROCESO:

SEPARACION: REDUCCION DEL COMPROMISO CON EL SISTEMA-CLIENTE.

EL PROCESO DE SEPARACION (TERMINACION) SE HA CARACTERIZADO POR LOS SIGUIENTES RASGOS:

- LA REDUCCION DEL COMPROMISO ES UNA DECISION QUE SE TOMA POR ACUERDO DE AMBAS PARTES, NO UNA DECISION UNILATERAL DEL CONSULTOR O DEL CLIENTE.
- EL COMPROMISO, POR LO GENERAL, NO TERMINA DEL TODO, PERO PUEDE CONTINUAR A UN NIVEL MUY REDUCIDO Y
- LA PUERTA SIEMPRE ABIERTA, PARA ULTERIOR TRABAJO CON EL CLIENTE, SI ESTE LO DESEA.

2.8 CONFLICTO Y FRACASO.

CONFLICTO.- LA EXISTENCIA DE DOS IDEAS INCOMPATIBLES ENTRE SI Y LA ELECCION DE UNA DE ELLAS DA ORIGEN AL CONFLICTO.

- CUANDO HAY VALORES DE DISTINTAS IDEOLOGIAS.
- LA COMPETENCIA GENERA CONFLICTO.
- POR CAUSA DE PERSONALIDAD

NIVELES DE CONFLICTO:

- INDIVIDUAL.
- GRUPAL.

MITOS DEL CONFLICTO:

- TODOS LOS CONFLICTOS SON NOCIVOS Y ORIGINAN DESPERDICIO DE ENERGIA.
- TODOS LOS CONFLICTOS OCASIONAN SUFRIMIENTOS Y DANOS PERSONALES.
- TODOS LOS CONFLICTOS SON DESTRUCTIVOS.
- TODOS LOS CONFLICTOS EXISTEN PORQUE UNA DE LAS PARTES ES LA CULFABLE.

CLASIFICACION DEL CONFLICTO:

- LATENTE.- ESTA PRESENTE PERO NO SE MANIFIESTA EN -- ESE MOMENTO, SOLO PRESENTA DESGASTE DE ENERGIA.
- . CUANDO HAY DIVERGENCIA EN LAS METAS.
- . CUANDO HAY ESFUERZOS DE OBTENER AUTONOMIA.
- ADVERTIDO.- SE DA POR UNA MALA COMUNICACION, PORQUE NO SE CODIFICA BIEN LA INFORMACION.
- EXPERIMENTADO.- LA GENTE YA SE SIENTE ALUDIDA POR LA SITUACION PERO NO HACE NADA POR MODIFICARLA.
- MANIFIESTO.- HAY UNA REACCION DE AGRESION, HOSTILIDAD.
- CAUDA DEL CONFLICTO.- ES CUANDO EL CONFLICTO NO SE SOLUCIONA (SE QUEDA UNA SECUELA DEL CONFLICTO). SERA ADVERTIDO, EXPERIMENTADO Y MANIFIESTO.

FRACASO.- RESULTADO ADVERSO DE LO PLANEADO.

CAUSAS DEL FRACASO:

- APLICAR SOLO FRACCIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.
- TENER UNA PERSPECTIVA POCO APEGADA A LA REALIDAD DE LA QUE ESPERA LOGRAR A CORTO PLAZO.
- DEPENDER EXAGERADAMENTE DE CONSULTORES INTERNOS Y EXTERNOS. ASI COMO EMPLEARLOS EN FORMA INADECUADA.
- BUSCAR SOLUCIONES RAPIDAS O DE RECETAS DE COCINA PARA LOGRAR LA SALUD ORGANIZACIONAL.
- UN GRAN PROGRAMA DE ACTIVIDADES SIN BASE SOLIDA DE OBJETIVOS DE CAMBIO.

2.9 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MEXICO.

EN LOS PAISES EN DESARROLLO COMO EL NUESTRO LA PROFESION DEL CONSULTOR ES NUEVA.

SIN EMBARGO, SE OBSERVA UNA TENDENCIA GENERAL A HACER MAS USO DE CONSULTORES. ESTO SE DEBE, SIN DUDA, A QUE LA CONSULTORIA DE EMPRESAS PUEDE DESEMPEÑAR UN PAPEL UTIL EN LA INDUSTRIALIZACION Y EN EL DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL EN GENERAL. PUEDE ACELERAR LA TRANSMISION DE PERICIA DIRECTIVA Y AYUDAR A DISEÑAR E INTRODUCIR SISTEMAS DE DIRECCION ADAPTADOS A LA SITUACION DEL PAIS, CON LO CUAL CONTRIBUYE A ELEVAR LA COMPETENCIA EMPRESARIAL DEL PAIS, QUE ES UNA DE LAS CONDICIONES FUNDAMENTALES DE UN DESARROLLO EFECTIVO.

2.9.1 SECTORES DE LA ACTIVIDAD ECONOMICA Y SOCIAL.

TRADICIONALMENTE, LA MAYORIA DE LAS TAREAS DE CONSULTORIA SE HAN EFECTUADO EN EMPRESAS INDUSTRIALES Y COMERCIALES. PERO LA CONSULTORIA SE HA EXTENDIDO DE ESTOS SECTORES AL TRANSPORTE, LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE ALIMENTOS LISTOS PARA EL CONSUMO, EL SISTEMA BANCARIO. LAS COMPANIAS DE SEGUROS Y OTROS.

EL CRECIMIENTO DE ORGANIZACIONES Y SERVICIOS SOCIALES HA CONDUCIDO A UNA DEMANDA DE ASESORAMIENTO SOBRE SU ESTRUCTURACION Y DIRECCION.

ACTUALMENTE SE EMPLEAN CONSULTORES DE EMPRESAS EN TODOS LOS SECTORES EN QUE SE PLANTEAN Y DEBEN RESOLVERSE PRO-

BLEMAS DE DIRECCION, LO CUAL OCURRE EN TODOS LOS SECTORES ORGANIZADOS DE LA ACTIVIDAD HUMANA.

2.9.2 DEFICIENCIAS TÍPICAS QUE DIFICULTAN CONSIDERABLEMENTE LA FORMACION DE CONSULTORES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN NUESTRO PAIS.

- ESCASEZ DE FUENTES DE CONTRATACION: ES DIFICIL ENCONTRAR PERSONAS QUE, ADEMAS DE UNA BUENA INSTRUCCION, TENGAN LOS CINCO, SEIS O SIETE ANOS NECESARIOS DE EXPERIENCIA PRACTICA Y LAS CARACTERISTICAS PERSONALES DE UN CONSULTOR DE EMPRESAS.

LOS QUE SATISFACEN LA MAYORIA DE LOS CRITERIOS O TODOS ELLOS PUEDEN OCUPAR YA PUESTOS IMPORTANTES E INTERESANTES EN EL SECTOR PRIVADO O PUBLICO Y NO ES FACIL QUE DESEEN ABANDONARLOS.

- ESCASEZ DE SITUACIONES DE FORMACION ADECUADAS: PUEDEN NO HABER UN NUMERO SUFICIENTE DE TAREAS DIVERSAS QUE PERMITAN AL NUEVO MIEMBRO DE LA PROFESION PRACTICAR LOS DIVERSOS METODOS Y TECNICAS CONSULTIVOS SOBRE EL TERRENO, EN PRESENCIA DE UN COLEGA MAS EXPERIMENTADO QUE ASUMA LA RESPONSABILIDAD PRINCIPAL DE LA TAREA.

2.9.3 ESTRATEGIAS A DESARROLLAR EN LOS SERVICIOS LOCALES DE CONSULTORIA DE EMPRESAS.

A PESAR DE ESTAS DEFICIENCIAS, SE SIGUE INSTIENDO EN

QUE LOS SERVICIOS LOCALES DE CONSULTORIA DE EMPRESAS Y DE FORMACION SE DESARROLLEN EN MENOS TIEMPO QUE EL QUE FUE NECESARIO EN LOS PAISES INDUSTRIALIZADOS. ESTA EXIGENCIA IMPLICA LA APLICACION IMAGINATIVA DE CIERTAS ESTRATEGIAS QUE PUEDEN RESUMIRSE DE LA SIGUIENTE MANERA:

- ASEGURARSE DE QUE POR LO MENOS ALGUNOS DE LOS MIEMBROS DE UNA UNIDAD DE CONSULTORIA SATISFAGAN TODOS LOS CRITERIOS DE EDUCACION, EXPERIENCIA Y PERFIL PERSONAL;
- ACEPTAR PARA LOS CONSULTORES UNA EXPERIENCIA PRACTICA MAS CORTA, PERO PLANIFICAR SU FORMACION SOBRE EL TERRENO DE MODO QUE SUFLA PARTE DE LA EXPERIENCIA QUE FALTA;
- EMPLEAR EXPERTOS INTERNACIONALES O DE OTRO ORIGEN PARA FORMACION LOCAL DE CONSULTORES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL (EL EXPERTO TRABAJA COMO CONSULTOR FORMADOR OPERATIVO, Y SU TAREA PRINCIPAL ES ORIENTAR Y SUPERVISAR A DOS ASPIRANTES);
- ASEGURARSE DE QUE TODA TAREA CONFIADA A CONSULTORES EXTRANJEROS SEA UNA OPORTUNIDAD DE FORMACION PARA CONSULTORES NACIONALES;
- REDUCIR GRADUALMENTE EL USO DE CONSULTORES EXTRANJEROS EN TAREAS SENCILLAS; EMPLEAR SUS SERVICIOS SOLO EN PROYECTOS PARTICULARMENTE DIFICILES E IMPORTANTES;
- ORGANIZAR PROYECTOS PARA QUE LAS EMPRESAS DE CONSUL-

TORIA EXTRANJERAS:

- . ORGANICEN LA FORMACION PRACTICA EN CONSULTORIA DE NUESTRO PAIS EN PAISES INDUSTRIALIZADOS;
- . SE RESPONSABILICEN DEL ESTABLECIMIENTO DE UNA UNIDAD DE CONSULTORIA NACIONAL, INCLUIDOS SU ORGANIZACION, SUS PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS Y LA FORMACION DE SU PERSONAL;
- ESTABLECER Y DESARROLLAR UNIDADES DE CONSULTORIA INTERNAS EN ORGANIZACIONES PUBLICAS Y PRIVADAS IMPORTANTES; ESTAS UNIDADES TAMBIEN PUEDEN ENCARGARSE DE LA FORMACION INTERNA Y DE DIVERSAS MEDIDAS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD Y LA GESTION; DE ESTE MODO, PUEDEN MANTENERSE ALGUNAS VENTAJAS DE LA DIFUSION DE TECNICAS EFICACES DE GESTION MEDIANTE EL TRABAJO DE CONSULTORIA SIN SUBSTRAER PERSONAL --- COMPETENTE A LAS ORGANIZACIONES QUE LAS EMPLEAN; --
- VINCULAR MUY ESTRECHAMENTE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA EXTERNOS A LAS INSTITUCIONES NACIONALES DE --- EDUCACION Y FORMACION EN DIRECCION DE EMPRESAS Y A LAS UNIDADES DE CONSULTORIA INTERNAS DE ORGANIZACIONES IMPORTANTES, DE MODO QUE SE RESPALDEN MUTUAMENTE EN SU ESFUERZO COMO PARA DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE GESTION EXISTENTE EN EL PAIS.

C A P I T U L O III

C A S O P R A C T I C O.

3.1.- INTRODUCCION:

SERVICIOS EMPRESARIALES ACEMIR, ES UNA ORGANIZACION ---
PRIVADA INTEGRADA POR VARIAS EMPRESAS:

ESTE GRUPO DE EMPRESAS SE DEDICA A LA FABRICACION Y ---
DISTRIBUCION DE ARTICULOS DE BELLEZA, JUGUETES Y ARTI--
CULOS ESCOLARES. SU ESTRUCTURA ORGANICO-FUNCIONAL, SE -
ENCUENTRA EN PROCESO DE REVISION, CON LA FINALIDAD DE -
ADECUARLA A LOS CAMBIOS QUE SE ESTAN PRESENTANDO.

SE PRETENDE DE ESTA MANERA APLICAR EL DESARROLLO ORGA-
NIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA
EMPRESA, COMO CONSECUENCIA DEL AUGE QUE SE ESTA DANDO
EN TODA LA ORGANIZACION DEBIDO A:

- EL SECTOR GOBIERNO, COMO MERCADO DE VENTA ES AMPLIO
Y PUEDE EXPLOTARSE MAS.
- MINIMA ESTRUCTURA DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES
PARA OBTENER ALTOS VOLUMENES DE VENTA DISTRIBUIDOS -
ENTRE POCOS CLIENTES.
- PRESTIGIO DE LA EMPRESA A TRAVES DE VARIOS ANOS DE
OPERAR.
- LA INICIATIVA PRIVADA COMO MERCADO DE VENTA REFRE---
SENTA UN RETO QUE SE DEBE ALCANZAR.

PRETENDIENDO DE ESTA MANERA EL LOGRO DEL BIENESTAR TAN-
TO DE LA ORGANIZACION COMO DE CADA UNO DE SUS INTEGRAN-
TES, A TRAVES DEL CUMPLIMIENTO DE SUS OBJETIVOS ORGANI-
ZACIONALES.

DURANTE EL DESARROLLO DE ESTA INVESTIGACION, SE PROPONE UNA ESTRUCTURA ORIENTADA AL MEJORAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES ORDINARIAS PREVIENDO LAS EXTRAORDINARIAS Y BUSCANDO PERMANENTEMENTE EL INCREMENTO EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA ORGANIZACION A TRAVES DE LA UTILIZACION EFICIENTE DE LOS RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS CON QUE CUENTA Y BUSCANDO EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO PRIMORDIAL PARA LA QUE FUE CREADA.

ESTE PLANTEAMIENTO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PRETENDE, DAR AGILIDAD Y EQUILIBRIO A LA MISMA, PROPORCIONANDO AL MISMO TIEMPO UNA ADECUADA NORMATIVIDAD, PLANEACION Y CONTROL DE LOS RECURSOS CON BASE EN UNA EFICAZ Y OPORTUNA OPERACION.

EL PRESENTE DOCUMENTO ESTA INTEGRADO POR DIVERSOS APARTADOS EN LOS QUE SE CONTEMPLA EL ANALISIS EFECTUADO A LA ACTUAL ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

EN SU PRIMER APARTADO SE EXPLICAN LOS ANTECEDENTES DEL PORQUE SERVICIOS EMPRESARIALES ACEMIR, S. A. DESEA UTILIZAR O APLICAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DENTRO DE SU DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, UBICANDOLO DENTRO DEL CONTEXTO EN EL QUE DESARROLLA SUS ACTIVIDADES, PARA LO CUAL SE MENCIONA EL OBJETO PRIMORDIAL QUE PERSIGUE Y SU AMBITO DE ACCION PARA EL LOGRO DE DICHO OBJETIVO.

EN SU SEGUNDO APARTADO SE EXPONEN LOS PROBLEMAS QUE CONFRONTA LA EMPRESA. DEBIDO A LA DESORGANIZACION PRO--

29

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

PIA DE UN CRECIMIENTO RAPIDO. (SE INICIA EL PROCESO DE INTERVENCION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL).

EN EL TERCER APARTADO SE MUESTRA EL DESARROLLO DE SOLUCIONES DEL PROBLEMA (METODOLOGIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL).

EN SU CUARTO APARTADO, SE DESCRIBE LA SITUACION DE LA ESTRUCTURA ORGANICO-FUNCIONAL DE LA EMPRESA INDICANDO EL NIVEL JERARQUICO DE LAS DIVERSAS AREAS QUE LA INTEGRAN, ASI COMO LAS FUNCIONES BASICAS QUE LLEVAN A CABO, PARA CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS QUE LE HAN SIDO ASIGNADOS.

EL QUINTO APARTADO COMPRENDE EL ORGANIGRAMA GENERAL, LA ESTRUCTURA ORGANICA DE LA EMPRESA Y LA DESCRIPCION DE FUNCIONES DE LAS DISTINTAS AREAS QUE LO INTEGRAN.

FINALMENTE EL SEXTO APARTADO DE ESTE DOCUMENTO COMPRENDE LOS ANEXOS QUE CONTIENEN LA INTEGRACION DEL PERSONAL PROPUESTO, ASI COMO LOS ORGANIGRAMAS CORRESPONDIENTES.

3.2.- ANTECEDENTES:

LOS OBJETIVOS PRIMORDIALES DE SERVICIOS EMPRESARIALES - ACEMIR, S.A. SON:

- REALIZAR UN SERVICIO AL CONSUMIDOR A TRAVES DE LA PRODUCCION, VENTA Y DISTRIBUCION DE ARTICULOS DE BELLEZA, JUGUETES ARTICULOS ESCOLARES, QUE REUNAN LAS CONDICIONES DE CALIDAD Y PRECIO QUE FAVORIZAN AL --

CONSUMIDOR.

- OBTENCION DE UTILIDADES DEBIDO AL ESFUERZO DESARROLLADO POR LOS INTEGRANTES DE LA EMPRESA.

PARA EL LOGRO DE ESTOS OBJETIVOS ES FUNDAMENTAL TOMAR EN CUENTA AL PERSONAL COMO EL ELEMENTO DE MAYOR IMPORTANCIA EN LA EMPRESA, PARA LOGRAR EL DESARROLLO DE LA MISMA; POR LO QUE SE DECIDIO APLICAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO.

SERVICIOS EMPRESARIALES ACEMIR, S. A. DECIDIO APLICAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN SU ESTRUCTURA EMPRESARIAL YA QUE PROPICIA LA PARTICIPACION EN EL DESARROLLO Y LA APLICACION DE PLANES PARA OPTIMIZAR LOS RESULTADOS Y LA SATISFACCION DE LOS EMPLEADOS POR MEDIO DE LA INTEGRACION DE FACTORES AMBIENTALES, DE LA ESTRUCTURA, DE OTROS FACTORES ORGANIZACIONALES Y LAS CAPACIDADES Y ACTIVIDADES DE LAS PERSONAS TOMANDO EN CUENTA AL MISMO TIEMPO LA ESTRATEGIA GENERAL DE LA EMPRESA.

3.3.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

P R O B L E M A S.

PROBLEMAS QUE REGISTRA LA EMPRESA, DEBIDO A LA DESORGANIZACION PROPIA DE UN CRECIMIENTO RAPIDO.

- ADMINISTRACION POR CRISIS.
SE HACE LO URGENTE.
SE DEJA LO RUTINARIO.
- INADECUADAS CARGAS DE TRABAJO

- NO EXISTE DIVISION ADECUADA DEL TRABAJO
- EL PERSONAL PRESENTA DESALIENTO
- LA COMUNICACION NO FLUYE CORRECTAMENTE
- LA INFORMATICA NO ES PRECISA
- ALTA ROTACION DE PERSONAL EJECUTIVO Y OPERATIVO

3.4.- DESARROLLO DE SOLUCIONES DEL PROBLEMA
(METODOLOGIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL).

UNA VEZ QUE SE DETECTAN LOS PROBLEMAS POR LOS CUALES NO SE ESTA LLEVANDO A CABO EL OBJETIVO DE LA EMPRESA, (QUE ES LA ETAPA NO. 1 DEL PROCESO DE INTERVENCION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL QUE EN ESTE CASO SE MANIFIESTA -- CUANDO NOS PERCATAMOS DE LOS DIVERSOS PROBLEMAS QUE SE ORIGINAN DEBIDO AL CRECIMIENTO RAPIDO DE LA ORGANIZACION), SE PROCEDIO A DISCUTIR CON EL COMITE EJECUTIVO - SOBRE DICHS PROBLEMAS EN UNA REUNION PRELIMINAR, EN LA CUAL SE ANALIZARON CADA UNO DE ELLOS EN CUANTO A COMO ESTAN REPERCUTIENDO EN EL DESARROLLO DE LA EMPRESA; EN ESTA REUNION EXPLORATORIA SE TRATO DE HACER CONCIENCIA EN CADA UNO DE LAS PARTICIPACIONES, A EFECTO DE:

- QUE FUERAN CAPACES DE CRITICAR A SU PROPIA ORGANIZACION.
- LA POSIBILIDAD DE ESTABLECER UNA BUENA RELACION.
- QUE TODOS LOS INTEGRANTES DEL COMITE EJECUTIVO ESTEN DISPUESTOS A INTERVENIR EN EL PROCESO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LLEVAR A CABO CON EXITO LA SOLUCION A NUESTRO PROBLEMA, QUE ES EL SIGUIENTE:

"MODIFICAR LA PLANTILLA DE EJECUTIVOS, HACIENDO UNA ADECUADA DEVISION DE FUNCIONES A TRAVES DE UNA PLANEADA Y CONTROLADA ESTRUCTURA ORGANICA, INDICANDO EL NIVEL JERARQUICO, FUNCIONES Y ACTIVIDADES QUE SE LLEVARAN A CABO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROGRAMAS Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA (SERVICIOS EMPRESARIALES ACEMIR, S.A).

POR OTRA PARTE SE PROCEDIO A DETERMINAR EL TIEMPO EL NUMERO DE DIAS QUE NOS LLEVARIA EL MODIFICAR LA PLANTILLA DE EJECUTIVOS Y LA ELABORACION DE LA ESTRUCTURA ORGANICO FUNCIONAL, QUE EN ESTE CASO FUE DE 15 DIAS, LOGRANDO CON ESTO EL BIENESTAR DE LA ORGANIZACION.

POSTERIORMENTE, SE PROCEDIO A SELECCIONAR UN LUGAR Y METODO DE TRABAJO.

EL LUGAR ESCOGIDO FUE LAS OFICINAS GENERALES, DE SERVICIOS EMPRESARIALES ACEMIR, S. A. QUE ES DONDE SE ESTA DESARROLLANDO LA OPERACION DEL TRABAJO, Y FACILMENTE SE PUEDEN REUNIR LOS EJECUTIVOS PARA DISCUTIR Y EVALUAR LOS AVANCES DEL PROYECTO.

EL METODO DE TRABAJO QUE SE UTILIZO FUE LA ENTREVISTA INFORMAL Y LA DISCUSION EN GRUPO, QUE CONSISTIERON EN DETERMINAR PORQUE LA COMUNICACION NO FLUIA CORRECTAMENTE; EN DONDE (EN QUE DEPARTAMENTO) EXISTIAN MAS CARGAS DE TRABAJO; EL PORQUE DEL DESALIENTO DEL PERSONAL, EN DETERMINAR CADA UNO DE LOS ERRORES EN LOS QUE SE ESTAN

INCURRIENDO.

RECOLECCION DE DATOS Y DIAGNOSTICO:

PARA CUBRIR ESTE PUNTO, SE PROCEDIO A LA APLICACION DE CUESTIONARIOS PARA CADA UNO DE LOS DIFERENTES PUESTOS DEL TERCER NIVEL JERARQUICO QUE CONFORMAN LA EMPRESA, - PARA ASI PROCEDER A ELABORAR UN ANALISIS DETERMINANDO LO QUE CADA UNIDAD DE TRABAJO (PUESTO) DEBE HACER Y --- LAS APTITUDES QUE NECESITA EL EMPLEADO PARA DESEMPEÑAR-LO.

ANTES DE INICIAR LA RECOLECCION DE DATOS SE PROCEDIO A EXPLICAR A CADA UNO DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION EL POR QUE DE ESTOS CUESTIONARIOS Y QUE ESPERAMOS DE - ELLOS, ASIMISMO:

- COMO ESTAN PROTEGIDOS DE LA CONFIDENCIALIDAD DE SUS RESPUESTAS.
- QUIEN TENDRA ACCESO A LA INFORMACION.
- QUE GANAREMOS TODOS CON EL CAMBIO.

INTERVENCION:

ES AQUI DONDE SE EMPIEZA A HACER EL INTENTO DE CAMBIO DE LA ORGANIZACION, A TRAVES DE LOGRAR QUE EL GRUPO---- PERCIBA SUS PROPIOS PROCESOS INTERNOS Y SUSCITAR EN---- ELLOS ALGUN INTERES POR EL ANALISIS DE PROCESOS. PARA ESTO SE LLEVA A CABO UNA REUNION CON LOS INTE----- GRANES DEL COMITE EJECUTIVO, EN LA CUAL SE DISCUTIO EL PROCESO QUE LLEVO A CABO CADA UNO DE LOS INTEGRANTES

PARA EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES. ADEMÁS SE ACORDÓ QUE EL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS EXAMINARÁ LAS REACCIONES INDIVIDUALES DE LOS MIEMBROS DEL COMITÉ PARA QUE EN OTRA SESIÓN SE EXFONDA LOS RESULTADOS, Y ESTOS A SU VEZ AYUDEN AL GRUPO A APRENDER O DISCUTIR SOBRE LOS PROCESOS INTERPERSONALES Y A SENTIR LA NECESIDAD DE ESCUCHAR Y SER ESCUCHADO. DE ESTA MANERA LOGRAMOS CAMBIAR EL COMPORTAMIENTO DE CADA UNO DE LOS INTEGRANTES DEL COMITÉ EJECUTIVO, PARA ASÍ ALCANZAR MEJORES RESULTADOS; EN ESTE MOMENTO SE INICIA UN PROCESO ACTIVO PARA TRATAR DE SOLUCIONAR EL PROBLEMA.

EVALUACION DE LOS RESULTADOS Y TERMINACION DEL COMPROMISO.

EN PRIMER LUGAR SE PROCEDIÓ A DAR SOLUCIONES A CADA UNO DE LOS PROBLEMAS QUE LIMITAN EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO PRIMORDIAL DE LA ORGANIZACIÓN, TRATANDO DE LOGRAR LA EFICACIA, CAMBIANDO ALGUNOS DE LOS VALORES DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN Y AUMENTANDO LAS HABILIDADES INTERPERSONALES DE LOS PRINCIPALES GERENTES.

LOGRAR LA EFICIENCIA DE LA ORGANIZACIÓN CAMBIANDO VALORES Y AUMENTANDO HABILIDADES EN CADA UNO DE LOS INTEGRANTES DEL COMITÉ DIERON COMO RESULTADO LO SIGUIENTE:

-- PRIMER VALOR A CAMBIAR.

LA ATENCIÓN PRESTADA AL TRABAJO FRENTE A LAS RELACIONES HUMANAS.

- EN PRIMER LUGAR SE VALORARON LAS RESPONSABILIDADES - DE LA GERENCIA GENERAL QUE SON:
LA REALIZACION EFICAZ DEL TRABAJO
LAS RELACIONES HUMANAS.

UNA VEZ ANALIZADOS ESTOS DOS PUNTOS SE PROCEDIO A HACER SENTIR AL GERENTE QUE SON TAN IMPORTANTES COMO LA INMEDIATA EJECUCION DE LA TAREA.

- SEGUNDO VALOR A CAMBIAR.

LA RELATIVA ATENCION PRESTADA AL CONTENIDO DEL TRABAJO Y LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION FRENTE AL PROCESO DE EJECUCION DEL TRABAJO.

- REFERENTE A ESTE PUNTO SE TRATO DE ATENDER TANTO AL CONTENIDO DE LAS DECISIONES, INTERACCIONES Y COMUNICACIONES NO SUBESTIMANDO LA IMPORTANCIA DE LA PERSONALIDAD, COMO LOS SENTIMIENTOS Y EL MODO DE HACER LAS COSAS YA QUE EL TRATAR DE ELUDIR ESTOS ASPECTOS MODIFICA CONTINUAMENTE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION.

- TERCER VALOR A CAMBIAR.

LA RELATIVA ATENCION PRESTADA A LA PRODUCCION LOGRADA A CORTO PLAZO FRENTE A LA EFICIENCIA A LARGO PLAZO.

- AL CAMBIAR ESTE VALOR SE HIZO CONCIENCIA EN CADA UNO DE LOS INTEGRANTES EN QUE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZAN DIARIAMENTE DEBEN PRODUCIR RESULTADOS INMEDIATOS.

- CUARTO VALOR A CAMBIAR.

LA NECESIDAD DE UN DIAGNOSTICO CONTINUO COMO ALTERNATIVA A LA INSISTENCIA EN GENERALIZACIONES Y PRINCIPIOS POR MEDIO DE LOS CUALES OPERA.

COMO CONSECUENCIA DEL CAMBIO DEL AMBIENTE DENTRO DE LA ORGANIZACION, LOS MIEMBROS DE ESTA ESTAN CONCIENTES QUE DICHO CAMBIO EXIGIRA AUMENTAR LA CAPACIDAD DE CADA UNO DE ELLOS, PARA ASI HACER UN DIAGNOSTICO DEL AMBIENTE Y DE LA ORGANIZACION MISMA.

- HABILIDADES A CAMBIAR.

QUE EL COMITE SEA CAPAZ DE DIAGNOSTICAR SUS PROPIOS PROBLEMAS DE GRUPO Y ORGANIZACION.

PARA ESTO SE ESTABLECIO UN PAPEL DE OBSERVADOR, MOSTRANDO QUE TAN HABILES SON PARA ESCOGER LOS ACONTECIMIENTOS PRINCIPALES PARA OBTENER COMO RESULTADO EL PODER AUTODIAGNOSTICARSE (ESTAR SEGUROS DE PODER RESOLVER EFICAZMENTE SUS PROPIOS PROBLEMAS Y LOS DE LA ORGANIZACION).

POR OTRO LADO SE TOMO COMO MEDIDA DE CONTROL QUE EL JEFE DE RECURSOS HUMANOS FUERA EL ENCARGADO DE OBSERVAR, QUE DICHAS ACTIVIDADES SE LLEVARAN A CADO Y MEDIR HASTA QUE PUNTO SE ENCUENTRAN (LOS MIEMBROS DEL COMITE) ADENTRADOS EN DICHOS VALORES Y HABILIDADES PARA QUE SE DE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL.

UNA VEZ QUE SE HAN DADO LOS CAMBIOS RESPECTO A LOS VALORES Y HABILIDADES DE LOS MIEMBROS DEL GRUPO, SE PRO-

CEDE A DAR SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS ORGANIZACIONALES QUE IMPIDEN EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO PRIMORDIAL DE SERVICIOS EMPRESARIALES ACEMIR, S.A.

- ADMINISTRACION POR CRISIS.
 - . SE HACE LO URGENTE
 - . SE DEJA LO RUTINARIO
- INADECUADOS CARGOS DE TRABAJO.
- NO EXISTE DIVISION ADECUADA DE TRABAJO
- EL PERSONAL ESTA DESALENTADO
- LA INFORMATICA NO ES PRECISA
- INFORMATICA-CONSIDERADA COMO SOPORTE DE LOS CONOCIMIENTOS Y COMUNICACIONES
- ALTA ROTACION DE PERSONAL EJECUTIVO Y OPERATIVO.
- LA COMUNICACION NO FLUYE CORRECTAMENTE

PARA DAR SOLUCION A ESTOS PROBLEMAS SE PROCEDIO A IMPLANTAR LA TECNICA DE "ANALISIS DE PUESTOS". YA QUE EL APLICARSE CONTRIBUYE A LA ORGANIZACION DE LA EMPRESA Y A SU FUNCIONAMIENTO EFICAZ.

POR OTRO LADO AL PODER DETERMINAR LO QUE CADA UNIDAD DE TRABAJO (PUESTO) DEBE HACER Y LAS APTITUDES QUE NECESITA EL EMPLEADO PARA DESEMPEÑARLO, SI OBTIENEN LAS VENTAJAS SIGUIENTES:

- PARA LOS EJECUTIVOS DE LA EMPRESA BASTARA UNA HOJEADA AL INSTRUCTIVO QUE CONTIENE EL ANALISIS DE PUESTOS, PARA QUE PUEDAN CONOCER LAS ACTIVIDADES DE CADA UNIDAD DE TRABAJO Y LAS APTITUDES QUE REQUIERA CADA

UNAS DE OBRAS PARA SU DESEMPEÑO.

- LOS JEFRAS DE UN DEPARTAMENTO O SECCION PODRAN EXI--
GIR, EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES ESTABLECI--
DAS CON CADA PUESTO, DELIMITANDOSE DE ESTA MANERA
LAS RESPONSABILIDADES.

- PARA EL EMPLEADO EL ANALISIS DE PUESTOS FACILITARA
LO SIGUIENTE:

. CONOCER EL ALCANCE DE SU AUTORIDAD Y RESPONSABILI---
DAD, EVITANDOSE DE ESTA MANERA LOS ABUSOS EN EL MAN--
DO Y LAS EVASIONES DE RESPONSABILIDAD.

. CONOCER SUS ACTIVIDADES BASICAS, EVITANDO LA INCER--
TIDUMBRE DE LOS TRABAJOS QUE SE DEBEN REALIZAR DIA--
RIA Y PERIODICAMENTE.

. CONTAR CON UNA BASE DE COMPARACION PARA QUE EL MIS--
MO EMPLEADO EFECTUE LA AUTOCRITICA DE SU DESEMPEÑO Y
DE ESTA MANERA REGULA SU ACTUACION.

- PARA EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL, PERMITIRA REALIZAR
LO SIGUIENTE:

. UNA SELECCION DE PERSONAL ADECUADO

. PROGRAMAS CORRECTOS DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION

. CALIFICACION DE MERITOS Y PLANES DE ASCENSOS.

. FACILITAR LA VALUACION DE PUESTOS CUANDO SE NECESITE
HACERLOS.

- PARA EL DEPARTAMENTO DE FINANZAS FACILITARA:

. LA ELABORACION DE PRESUPUESTOS

- LA COMUNICACION NO FLUYE CORRECTAMENTE.

PARA DAR SOLUCION A ESTE PROBLEMA, EN PRIMER LUGAR SE

PROCEDIO A HACER UN ANALISIS DE PROCESO DE COMUNICACION ENFOCANDOLO SOBRE EL PROPOSITO QUE SE PERSIGUE, A FIN DE PODER DETERMINAR SI LA CONDUCTA ASUMIDA ESTA LLEVANDO A LOGRAR EL RESULTADO DESEADO, POR LO QUE SE PROCEDIÓ A VIGILAR EL CUMPLIMIENTO DE:

LA COMUNICACION VERTICAL DESCENDENTE FORMADA POR:
POLITICAS.

REGLAS

INSTRUCCIONES

ORDENES

INFORMACIONES

LA COMUNICACION VERTICAL ASCENDENTE QUE COMPRENDE AS---
PECTOS TALES COMO:

REPORTES

INFORMES

SUGESTIONES

QUEJAS

ENTREVISTAS (DE INGRESOS, DE AJUSTE, DE SALIDA).

ENCUESTAS DE ACTITUD.

LA COMUNICACION HORIZONTAL QUE COMPRENDE:

JUNTAS

COMITES

CONSEJOS

MESAS REDONDAS.

ASAMBLEAS.

PARA LOGRAR EL EXITO EN LA COMUNICACION EN LA ORGANIZA-

CION SE TOMARON EN CUENTA LOS "PRINCIPIOS DE LA COMUNICACION".

- LA COMUNICACION ES BILATERAL - TODA COMUNICACION -- TIENDE A CAMBIAR DE SENTIDO, AL CONVERTIRSE LA FUENTE EN RECEPTOR, Y VICEVERSA: POR ELLO NO SOLO CAUSA DANOS EL OLVIDO DE ESTE CONCEPTO DE LA COMUNICACION, SINO QUE, CUANTO MAYOR SEA O CUANTO MAS SE FAVOREZCA ESA BILATERALIDAD, LA COMUNICACION TIENDE A SER MAS ENERGICA Y EFECTIVA.
- LA COMUNICACION DEBE REVISARSE CONSTANTEMENTE LA COMUNICACION TIENDE, POR SU PROPIA NATURALEZA A HACERSE MAS DIFICIL, SI NO SE TIENE UN CUIDADO PERMANENTE EN MEJORARLA. ASI, LOS CANALES DE COMUNICACION TIENDEN A OBSTRUIRSE Y NO TODOS SIRVEN PARA LA TRANSMISION DEL MANEJO.
- LA COMUNICACION SIEMPRE ES UN MEDIO; POR GRANDE QUE SEA SU IMPORTANCIA NUNCA SE DEBE OLVIDAR QUE DEPENDE DEL FIN BUSCADO EL USAR DE MEDIOS MAS O MENOS COSTOSOS, Y DIFICILES.

3.5.- SITUACION DE LA ESTRUCTURA ORGANICO FUNCIONAL

COMO SEGUNDA SOLUCION A LOS PROBLEMAS DE LA ORGANIZACION SE PROCEDEO A LA ELABORACION DE LA ESTRUCTURA ORGANICO FUNCIONAL DE LA EMPRESA

(UNA VEZ IMPLANTADA Y LLEVADA A CABO LA TECNICA DE ANALISIS DE PUESTOS).

LA ESTRUCTURA ORGANICA DE SERVICIOS EMPRESARIALES

ACEMIR, S.A., SE INTEGRA CON UNA DIRECCION GENERAL, ---
RESPONSABLE DE DIRIGIR Y CONTROLAR LA OPERACION DE LA
ORGANIZACION, APOYANDOSE DIRECTAMENTE PARA EL CUMPLI---
MIENTO DE SUS FUNCIONES EN LAS SIGUIENTES AREAS: DIREC-
CION DE COMERCIALIZACION Y DIRECCION DE OPERACIONES.

EN SU TERCER NIVEL CUENTA CON CINCO GERENCIAS QUE SON:

GERENCIA DE VENTAS VALLE MEXICO

GERENCIA DE VENTAS FORANEAS

GERENCIA DE FINANZAS Y ADMINISTRACION

GERENCIA DE MATERIALES

GERENCIA DE PRODUCCION

RESPONSABLES DE LA COORDINACION Y EJECUCION DE LOS PRO-
GRAMAS ORGANIZACIONALES DE SU COMPETENCIA (ANEXO 1).

LA GERENCIA DE VENTAS VALLLE MEXICO, COORDINA Y DIRIGE
LA EJECUCION DE LAS VENTAS PROYECTADAS CONTANDO PARA --
ELLO CON CINCO VENDEDORES.

LA GERENCIA DE VENTAS FORANEA, COORDINA Y DIRIGE LA E--
JECUCION DE LAS VENTAS PROYECTADAS CONTANDO PARA ELLO
CON CINCO VENDEDORES.

GERENCIA DE FINANZAS Y ADMINISTRACION CUYA FUNCION ES
LA DE PROPORCIONAR Y ADMINISTRAR ADECUADAMENTE LOS RE-
CURSOS, MATERIALES, HUMANOS Y FINANCIEROS A LA EMPRESA
Y ESTA INTEGRADA POR 7 DEPARTAMENTOS.

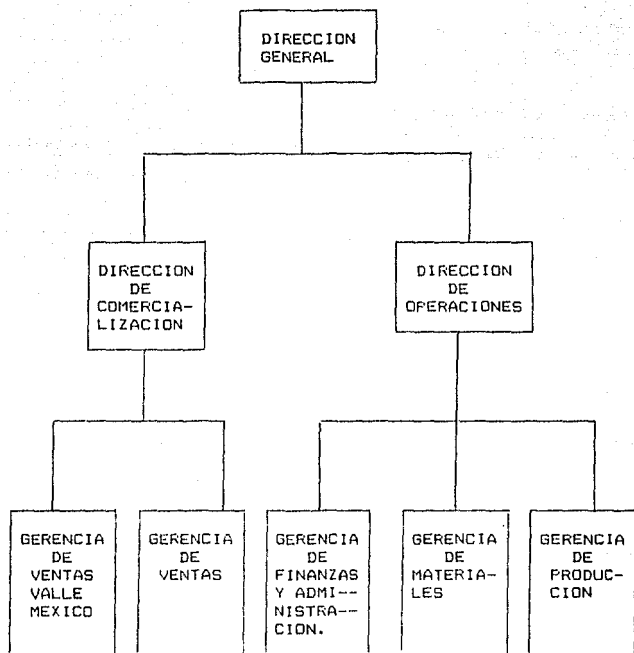
GERENCIA DE MATERIALES CUYA FUNCION ES LA DE ESTABLE---
CER UN CONTROL ADECUADO EN CUANTO A LA RECEPCION Y EN--

TREGA DE LOS PRODUCTOS.

GERENCIA DE PRODUCCION, CUYA FUNCION ES LA DE COORDINAR
Y CONTROLAR QUE LA RELACION ENTRE LA PRODUCCION OBTENI-
DA Y LOS RECURSOS UTILIZADOS PARA OBTENERLA.

ORGANOGRAMA GENERAL
SERVICIOS EMPRESARIALES

ACEMIR, S. A.



ANEXO 1

3.6.- FUNDAMENTACION DE LA ESTRUCTURA ORGANICO FUNCIONAL
CON LA FINALIDAD DE MEJORAR LA GESTION ADMINISTRATIVA--
DE SERVICIOS EMPRESARIALES ACEMIR, S. A. Y AL MISMO ---
TIEMPO CONTAR CON UNA ESTRUCTURA MAS LOGICA RACIONAL, -
CON EQUILIBRIO ORGANICO Y FUNCIONAL ADECUADO, QUE FACI-
LITE EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES, SE HA
DETERMINADO PROMOVER UN PROCESO DE REORGANIZACION IN---
TERNA A TRAVES DE UN ENFOQUE SISTEMATICO CONVENCIONAL,-
AGRUPANDO LAS DISTINTAS AREAS DE LA EMPRESA EN TRES----
SISTEMAS QUE SON: SISTEMA REGULATIVO, SISTEMA OPERATI-
VO Y SISTEMA ADMINISTRATIVO.

EL SISTEMA REGULATIVO.- ABARCA LA DIRECCION GENERAL ---
DIRECCION DE OPERACIONES QUE REALIZAN FUNCIONES DE TIPO
NORMATIVO Y ASESORIA, LAS CUALES REALIZARAN ACTIVIDADES
SUSTANTIVAS DE LA EMPRESA.

EN LO CONCERNIENTE AL SISTEMA OPERATIVO.- SE AGRUPAN LA
DIRECCION DE COMERCIALIZACION, LAS GERENCIAS DE VENTAS
GERENCIA DE MATERIALES, Y GERENCIA DE FINANZAS Y ADMI--
NISTRACION CON EL OBJETO DE CONTAR CON UNA ESTRUCTURA
EN LA QUE SE REUNAN LOS ELEMENTOS SUFICIENTES PARA REA-
LIZAR UNA AUTOEVALUACION DE LA EMPRESA, DETECTANDO SUS
NECESIDADES TECNICAS FINANCIERAS Y COMERCIALES QUE LE
PERMITAN ESTABLECER LOS AJUSTES NECESARIOS PARA SER MAS
COMPETITIVOS Y ASI LOGRAR EL OBJETIVO PRINCIPAL.

FINALMENTE POR LO QUE RESPECTA AL SISTEMA ADMINISTRATI-

VO, ESTE AGRUPA A LA GERENCIA DE FINANZAS Y ADMINISTRACION CON LOS DEPARTAMENTOS DENOMINADOS DE PRESUPUESTOS TESORERIA, CONTABILIDAD, CONTROL DE ALMACEN, CONTROL -- DE VENTAS Y RECURSOS HUMANOS.

3.7.- FUNCIONES DE LAS AREAS QUE INTEGRAN LOS SERVICIOS CORPORATIVOS.

3.7.1.- DIRECCION GENERAL.-

FUNCIONES:

- REPRESENTAR LEGALMENTE A LOS SERVICIOS CORPORATIVOS Y ADMINISTRAR SUS BIENES.
- ASISTIR A LAS SESIONES DEL COMITE EJECUTIVO E INS--- TRUIR LO CONDUCTENTE PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS A -- CUERDOS TOMADOS.
- NOMBRAR Y REMOVER A LOS EJECUTIVOS QUE SE REQUIERAN PARA QUE LA EMPRESA CUMPLA CON SUS FINALIDADES.
- DELEGAR A LOS EJECUTIVOS DE LA ORGANIZACION LAS A--- TRIBUCIONES QUE CONSIDERE PERTINENTES.
- FIJAR LA POLITICA ADMINISTRATIVA, PARA EL EFICIENTE CUMPLIMIENTO DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE LA ORGANIZACION.

3.7.2.- DIRECCION DE COMERCIALIZACION.-

FUNCIONES:

PUBLICIDAD Y PROMOCION.

- DAR A CONOCER LA EXISTENCIA DE "SERVICIOS EMPRESA--- RIALES ACEMIR, S.A." Y DE SUS PRODUCTOS O SERVI----

CIOS.

- INCREMENTAR SUS VENTAS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO.
- INFORMAR AL PUBLICO SOBRE LAS CARACTERISTICAS DE LOS PRODUCTOS A TRAVES DE MEDIOS PUBLICITARIOS TALES COMO: REVISTAS, RADIO, T.V., OTROS.
- CONTRIBUIR A UNA MEJOR IMAGEN DE LA ORGANIZACION.
- PROMOVER LA CONFIANZA DE LOS ACCIONISTAS Y ATRACCION DE NUEVAS INVERSIONES.
- OFRECER DEMOSTRACIONES DE LOS PRODUCTOS EN FORMA GRATUITA Y DE OFERTAS.
- OBSEQUIAR PEQUEÑOS REGALOS EN LAS REUNIONES Y PRESENTACIONES A GRUPOS DE CLIENTES POTENCIALES.
- AUMENTO DE LAS VISITAS O CLIENTES PARA SEGUIR MOVIENDO EL PRODUCTO.

INVESTIGACION DE MERCADOS.

- EFECTUAR PROGRAMAS ORIENTADOS HACIA LOS PRODUCTOS CON EL OBJETIVO DE DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS, MEDIR PREFERENCIAS DE LOS CLIENTES ASI COMO NUEVOS DISEÑOS.
- ELABORACION DE ESTUDIOS PARA IDENTIFICAR NECESIDADES DE LOS CONSUMIDORES, COMO SON LOS GUSTOS, HABITOS
- ANALISIS Y PRONOSTICOS DE LA DEMANDA HACIA NUEVOS PRODUCTOS EN EL MERCADO.
- ESTUDIAR Y MEDIR LA EFECTIVIDAD DE LAS CAMPANAS PUBLICITARIAS.

- REALIZAR ANALISIS PARA DETERMINAR EL COSTO QUE SE PRESENTA EN LA VENTA DE LOS PRODUCTOS.
- EFECTUAR ESTUDIOS ORIENTADOS A LA COMPETENCIA CON EL OBJETO DE CONOCER LAS POSICIONES DE LIDERAZGO Y PENETRACION DE LOS COMPETIDORES DENTRO DE LOS MERCADOS.

VENTAS:

- SUPERVISAR QUE LAS POLITICAS DE VENTAS SE CUMPLAN CONFORME AL PLAN ESTABLECIDO.
- ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y DE OFICINA RELACIONADAS CON EL DEPARTAMENTO DE VENTAS.
- VERIFICACION DE COBRANZA DE LAS VENTAS ENCUANTO A LA RECUPERACION DE LAS MISMAS EN EL MENOR TIEMPO POSIBLE.
- ELABORAR REPORTES ANUALES, MENSUALES Y QUINCENALES DE LOS INGRESOS DE LAS VENTAS DE LA EMPRESA, MOSTRANDO EL VOLUMEN DE LAS VENTAS AGRUPADAS EN LA MISMA CLASIFICACION (POR EL CONSEJO DE ADMINISTRACION), EL COSTO DE LO VENDIDO Y LAS UTILIDADES BRUTAS EN LA MISMA CLASIFICACION ADAPTADO PARA LAS VENTAS.
- EFECTUAR LA RELACION DE LOS GASTOS INCURRIDOS, POR LA GERENCIA DE VENTAS MOSTRANDOSE LOS EROGADOS EN EL MES Y LOS ACUMULADOS HASTA EL MES DEL INFORME.
- RELACIONAR LOS PRODUCTOS EN EXISTENCIA MOSTRANDO EN UNIDADES Y VALORES ASI COMO CLASIFICARLOS EN LOS SIGUIENTES GRUPOS:

- 1.- ANTES DE RAPIDO MOVIMIENTO.
- 2.- ANTES DE VENTA MOVIMIENTO.
- 3.- Y ANTES SIN MOVIMIENTO.

3.7.3.- DIRECCION DE OPERACIONES.

FUNCIONES:

- APOYAR AL DIRECTOR GENERAL EN TODAS SUS FUNCIONES Y SUSTITUIRLO EN SUS AUSENCIAS TEMPORALES.
- COORDINAR Y SUPERVISAR LAS FUNCIONES DE LAS AREAS DE LA EMPRESA.
- PARTICIPAR EN LAS REUNIONES DEL COMITE DE EJECUTIVOS.
- REALIZAR TODAS AQUELLAS ACTIVIDADES QUE LE SEAN DELEGADAS POR EL DIRECTOR GENERAL Y LAS AFINES A SU FUESTO.

3.7.4.- GERENCIA DE VENTAS VALLE MEXICO

GERENCIA DE VENTAS FORANEQ.

FUNCIONES:

- ENTREVISTAS A PERSONAL DE NUEVO INGRESO.
- SUPERVISION DE VENEDDORES.
- FORMULACION DE CUOTAS MENSUALES A AGENTES.
- COTIZACION POR CAMBIOS DE PRECIOS Y/O PRODUCTOS NUEVOS.
- ATENCION A CLIENTES.
- ELABORACION DE PROMOCIONES.
- ELABORACION DE RUTAS DE TRABAJO.
- ELABORACION DEL BOLETIN DE RESULTADOS.

- ANALISIS DE EFECTIVIDAD DEL AREA.
- SEGUIMIENTOS DE PEDIDOS, FACTURAS Y ENTREGAS.
- ELABORACION DEL PRONOSTICO DE VENTAS.
- SEGUIMIENTO Y CONTROL DE VENTAS.
- ELABORACION Y EJECUCION DEL CHEQUEO DE MERCADO.
- PARTICIPAR EN LAS REUNIONES DEL COMITE DE EJECUTIVOS.

3.7.5.- GERENCIA DE FINANZAS Y ADMINISTRACION.

FUNCIONES:

- ESTABLECER UN CONTROL PRESUPUESTAL PARA CADA AREA FUNCIONAL.
- LLEVAR EL CONTROL ADECUADO DEL PRESUPUESTO DE LOS COSTOS REALES, ESTIMADOS Y ESTANDARES.
- PROPORCIONAR INFORMACION NECESARIA A LA DIRECCION DE OPERACIONES SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DE CADA AREA.
- MANTENER CONTROLES, REGISTROS Y MOVIMIENTOS DE TODOS LOS VALORES DE LA COMPANIA.
- EL OPTIMO UTILIZAMIENTO DE LOS RECURSOS (TECNICOS, MATERIALES Y HUMANOS).
- OBTENCION DE RECURSOS FINANCIEROS POR DIFERENTES MEDIOS.
- COMO RESPONSABLE DE INFORMATICA Y SISTEMAS, MANTENER INFORMADAS A TODAS LAS AREAS QUE LO REQUIERAN.
- PARTICIPACION EN LAS REUNIONES DEL COMITE DE EJECUTIVOS.

3.7.6.- GERENCIA DE MATERIALES.

FUNCIONES:

- DETERMINACION DE ESTRATEGIA EN EL TRABAJO PARA ESTABLECER LOS OBJETIVOS QUE SE PERSIGUEN.
- ELABORACION DE DIAGRAMAS DE PROCESO.
- CONTROLAR LAS ENTRADAS Y SALIDAS DE LA MERCANCIA O PRODUCTO DEL ALMACEN.
- MANTENER UN INVENTARIO AL DIA.
- ELABORACION DE LA PROGRAMACION DE PEDIDOS Y ENTREGAS A EFECTUARSE.
- PARTICIPACION EN LAS REUNIONES DEL COMITE DE EJECUTIVOS.

3.7.7.- GERENCIA DE PRODUCCION.

FUNCIONES:

- RECIBIR LOS PRONOSTICOS DE VENTAS.
- HACER EL PROGRAMA DE PRODUCCION.
- PREVE LAS REQUISICIONES DE MATERIA PRIMA NECESARIAS
- TRANSFORMA LAS MATERIAS PRIMAS PARA LA ELABORACION DEL PRODUCTO.
- VERIFICA EL CONTROL DE CALIDAD DE LAS MATERIAS PRIMAS DESDE SUS PEDIDOS, RECEPCION, PROCESO, PRODUCTO TERMINADO Y PRODUCTO EN EL MERCADO.
- MANTIENE EN CONDICIONES OPTIMAS LA PLANTA DE PRODUCCION.
- ESTABLECE MAXIMOS Y MINIMOS DE LA INVESTIGACION DE MATERIA PRIMA Y PRODUCTOS TERMINADOS.
- SE ENCARGA DE LA TECNOLOGIA PARA EL PERFECCIONAMIENTO

MIENTO DE NUESTRO PRODUCTO Y DESARROLLO DE LOS MIS--
MOS.

- EN COORDINACION CON COMPRAS OPTIMIZA LAS CONDICIONES DE COMPRA.
- PARTICIPACION EN LAS REUNIONES DEL COMITE DE EJECU--
TIVOS.

3.8.- PERSONAL PROPUESTO A NIVEL GERENCIAL Y DEPARTAMENTAL.
CON ESTA INFRAESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, SE PRETENDE --
PROPORCIONAR A LAS DIVERSAS AREAS DE SERVICIOS EMPRESA--
RIALES ACEMIR, S.A., EL APOYO NECESARIO PARA UN MEJOR
APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y
FINANCIEROS ASIGNADOS A LA ENTIDAD.

3.8.1.- ETAPAS PARA LA ELABORACION DEL ANALISIS DE PUESTOS.

1. DEFINICION DEL METODO QUE SE DEBERA SEGUIR PARA RE--
CABAR LA INFORMACION SE OPTO POR USAR DOS METODOS:

- EL METODO DE ENTREVISTAS BASADAS EN CUESTIONARIOS;
EMPLEADOS SOLO PARA LOS PUESTOS DE MAS ALTO NIVEL --
JERARQUICO (DIRECTORES Y GERENTES).
- LA RESOLUCION DE UN CUESTIONARIO POR EL OCUPANTE DEL
PUESTO, QUE SE EMPLEO PARA EL RESTO DE LOS PUESTOS.

EL JEFE DE RECURSOS HUMANOS LLEVO A CABO LAS ENTREVIS--
TAS BASADAS EN CUESTIONARIOS QUE DISENO PARA EL EFECTO.
ESTA DECISION SIGNIFICA FUNDAMENTALMENTE:

- AHORRO DE TIEMPO AL TENER QUE REALIZAR MENOS ENTRE--
VISTAS.

- LOGRAR UN MEJOR ANALISIS EN EL CASO DE LOS PUESTOS --
MAS IMPORTANTES.

- APROVECHAR EL CUESTIONARIO DISENADO PARA LAS ENTRE--
VISTAS PARA SER APLICADO EN EL CASO DE LOS DEMAS ---
PUESTOS (YA QUE SOLO REQUERIA MINIMOS CAMBIOS, A FIN
DE QUE LOS DIVERSOS RENGLONES SE PESENTARAN EN FORMA
DE PREGUNTAS).

2. DESIGNACION DE ANALISTAS.

EN ESTE CASO EL JEFE DE RECURSOS HUMANOS SE DEDICO -
TIEMPO COMPLETO AL PROYECTO.

3. ENTREGA Y EXPLICACION DE CUESTIONARIOS A LOS ANALIS--
TAS.

UNA VEZ QUE EL JEFE DE RECURSOS HUMANOS RECIBIO IM--
PRESOS LOS CUENSTIONARIOS LOS ANALIZO PARA ESTAR SE--
GURO QUE LAS PREGUNTAS FUERAN BIEN ENTENDIDAS.

4. DESIGNACION DE LOS EMPLEADOS QUE APORTARAN LA INFOR--
MACION RELATIVA A CADA PUESTO.

EL JEFE DE RECURSOS HUMANOS PROCEDIO A APLICAR LOS -
CUESTIONARIOS, A FIN DE RECABAR PERSONALMENTE LA IN--
FORMACION, MEDIANTE ENTREVISTAS, Y DE REALIZAR --
LOS ANALISIS CORRESPONDIENTES.

5. ENTREVISTAS A OCUPANTES DE LOS PUESTOS Y LLENANDO DE
CUESTIONARIOS.

EL JEFE DE RECURSOS HUMANOS, LLEVO A CABO LAS ENTRE--
VISTAS Y LOS ANALISIS DE LOS SIGUIENTES PUESTOS.

VISTAS Y LOS ANALISIS DE LOS SIGUIENTES PUESTOS.

- DIRECTOR GENERAL.
- DIRECTOR DE OPERACIONES.
- DIRECTOR DE COMERCIALIZACION.
- GERENTE DE FINANZAS Y ADMINISTRACION.
- GERENTE DE MATERIALES.
- GERENTE DE VENTAS.
- GERENTE DE PRODUCCION.

A PETICION DEL JEFE DE RECURSOS HUMANOS EL DIRECTOR GENERAL GIRO INSTRUCCIONES POR ESCRITO AL PERSONAL DESIGNADO PARA SER ENTREVISTADO O PARA RESOLVER CUESTIONARIOS, DE MANERA QUE PROPORCIONARAN LA INFORMACION QUE SE LES SOLICITARA Y QUE "COOPERARAN ENTUSIASTAMENTE, TAMBIEN SE LES EXPLICO EL OBJETO DE DICHAS ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS Y LOS BENEFICIOS QUE SE OBTENDRIAN.

6. ANALISIS DE LA INFORMACION Y ELABORACION DE ANALISIS DE PUESTOS.

UTILIZANDO LA INFORMACION OBTENIDA MEDIANTE LAS ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS, SE ELABORARON LOS ANALISIS DE PUESTOS CORRESPONDIENTES.

3.8.2.- MODELO DE CUESTIONARIO.

SERVICIOS EMPRESARIALES ACEMIR, S.A.

CUESTIONARIO PARA ANALISIS DE PUESTOS (PARA SER LLENADO POR EL
OCUPANTE DEL PUESTO).

I. DATOS GENERALES.

NOMBRE: _____
PUESTO A QUE ESTA ASIGNADO: _____
SECCION O DEPTO: _____
SUBORDINADOS: _____
REPORTA A: _____

RELACIONES PERMANENTES INTERNAS (ESCRIBA A CONTINUACION CON ---
QUIEN TIENE RELACIONES PERMANENTES INTERNAS): _____

RELACIONES PERMANENTES EXTERNAS (ESCRIBA A CONTINUACION CON
QUIEN TIENE RELACIONES PERMANENTES EXTERNAS): _____

II. DESCRIPCION GENERICA. (DESCRIBA BREVEMENTE EN QUE CONSISTE
SU PUESTO): _____

III. DESCRIPCION ANALITICA:

1. ACTIVIDADES QUE REALIZA COTIDIANAMENTE: _____

2. ACTIVIDADES QUE REALIZA PERIODICAMENTE: _____

3. ACTIVIDADES EVENTUALES: _____

IV. ESPECIFICACION O REQUERIMIENTOS DEL PUESTO.

1. CONOCIMIENTOS.

1.1 NIVEL ACADEMICO (ESCOLARIDAD); MARQUE CON UNA "X" EL QUE --
CORRESPONDA.

- () PRIMARIA
() SECUNDARIA

- BACHILLERATO O VOCACIONAL
- PROFESIONAL
- POSGRADO

ESTA ESTUDIANDO ACTUALMENTE ? _____

EN CASO AFIRMATIVO, DIGA QUE AREA O ESPECIALIDAD _____

LE GUSTARIA CONTINUAR ESTUDIANDO ? _____

EN CASO AFIRMATIVO, QUE LE GUSTARIA ESTUDIAR ? _____

LE GUSTARIA TRABAJAR EN EL AREA QUE A ESTUDIADO ? _____

1.2. OTROS CONOCIMIENTOS.

- IDIOMAS.
- ESTUDIOS COMERCIALES.
- MANEJO DE CALCULADORA.

2. EXPERIENCIA (SEÑALE CON " X" LA QUE LE CORRESPONDA)

- EN EL PUESTO, DENTRO DE LA EMPRESA.
 - EN UN PUESTO, SIMILAR EN OTRA EMPRESA.
- CUANTO TIEMPO ? _____

3. CRITERIO.

- EL TRABAJO EXIGE SOLO INTERPRETAR Y APLICAR BIEN LAS ORDENES O INSTRUCCIONES RECIBIDAS. NO REQUIERE TOMAR DECISIONES IMPORTANTES.
- COTIDIANAMENTE DEBE TOMAR DECISIONES IMPORTANTES.
- COTIDIANAMENTE DEBE TOMAR DECISIONES DE SUMA IMPORTANCIA.

4. ESFUERZO (SEÑALE EL QUE CONSIDERE NECESARIO).

4.1 CONCENTRACION MENTAL.

- AUNQUE EL TRABAJO ES ESENCIALMENTE INTELLECTUAL, NO REQUIERE DE GRAN CONCENTRACION.
- OCACIONALMENTE, PARA LA REALIZACION DE CIERTAS ACTIVIDADES, REQUIERE DE GRAN CONCENTRACION.
- CONTINUAMENTE, DURANTE GRAN PARTE DE LA JORNADA REQUIERE DE GRAN CONCENTRACION.

4.2 ESFUERZO FISICO: MUCHO REGULAR

FOCO

5. RESPONSABILIDAD.

5.1 POR EL TRABAJO DE OTROS (SEÑALE LAS PERSONAS A LAS QUE SUPERVISA DIRECTAMENTE): _____

5.2 POR FUNCIONES (RESPONSABILIDAD POR CIERTOS TRAMITES, PROCEDIMIENTOS Y ACTIVIDADES): _____

5.3 POR VALORES (INFORMACION CONFIDENCIAL, EQUIPO Y OTROS OBJETOS). _____

6. CONDICIONES DEL LUGAR DE TRABAJO.

6.1 TEMPERATURA: () CALUROSA () NORMAL () FRIA

6.2 ILUMINACION: () DEFICIENTE () ADECUADA

6.3 VENTILACION: () DEFICIENTE () ADECUADA

6.4 EXISTEN RUIDOS MOLESTOS QUE INCOMODEN LA REALIZACION DEL TRABAJO?

SI _____ NO _____

OBSERVACIONES:

3.8.3 ANALISIS DE PUESTOS.

SERVICIOS EMPRESARIALES ACEMIR, S. A.

ANALISIS DE PUESTOS

FECHA: _____

I DATOS GENERALES:

NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR DE OPERACIONES.
DEPARTAMENTO: DIRECCION DE OPERACIONES.
UBICACION FISICA: OFICINAS CENTRALES.
REPORTA A: DIRECTOR GENERAL.
PUESTO SUBORDINADOS: GCIA. FINANZAS Y ADMINISTRACION GCIA. --
MATERIALES, GCIA. PRODUCCION Y SECRETA--
RIA.

RELACIONES PERMANENTES INTERNAS:

1. MANTIENE CONSTANTE CONTACTO CON LOS GERENTES DE OTRAS AREAS:

COMERCIALIZACION Y VENTAS.

- INFORMACION SOBRE VOLUMENES DE VENTAS.
- INFORMACION SOBRE VOLUMENES DE COMPRAS.
- INFORMACION PARA TOMAR DECISIONES MAS FUNDAMENTALES ACERCA
DE COMPRAS, DE NUEVAS LINEAS DE PRODUCTOS Y COMPRAS, NUE--
PROVEEDORES.

2. MANTIENE CONTACTO CON EL DIRECTOR GENERAL PARA:

- APOYAR AL DIRECTOR GENERAL EN TODOS SUS FUNCIONES Y SUSTI--
TUIRLO EN SUS AUSENCIAS TEMPORALES.
- MANTENER INFORMADO AL DIRECTOR GENERAL DE LOS ACONTECI--
MIENTOS QUE SE SUCITAN DENTRO DE LA EMPRESA.

RELACIONES PERMANENTES EXTERNAS:

1. CON:

CLIENTES Y PROVEEDORES REALES Y POTENCIALES

II. DESCRIPCION GENERICA.

APOYAR AL DIRECTOR GENERAL EN TODAS SUS FUNCIONES PLANEAR,
COORDINAR, SUPERVISAR Y CONTROLAR LAS FUNCIONES DE LAS AREAS DE
FINANZAS Y ADMON, MATERIALES Y PRODUCCION PARA EL LOGRO DEL --
OBJETIVO DE LA ORGANIZACION.

III. DESCRIPCION ANALITICA.

1. ACTIVIDADES COTIDIANAS.

PLANEA, COORDINA, SUPERVISA Y CONTROLA LAS FUNCIONES DE LAS
AREAS DE FINANZAS Y ADMON. MATERIALES Y PRODUCCION.

2. ACTIVIDADES PERIODICAS.

- NEGOCIACIONES CON CLIENTES Y PROVEEDORES.
- DETERMINAR CON EL AREA DE FINANZAS Y COMERCIALIZACION LOS
PRECIOS DE VENTA.
- PARTICIPAR EN LAS REUNIONES DEL COMITE DE EJECUTIVOS.

3. ACTIVIDADES EVENTUALES.

- APOYO AL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS CON CLIENTES
MOROSOS.

4. ACCESORIOS DEL PUESTO.

MODELO "EJECUTIVO" Y CALCULADORA.

IV. ESPECIFICACION.

1. HABILIDAD.

- EL PUESTO REQUIERE DE ESTUDIOS EN ADMINISTRACION.
- SE REQUIERE CONTAR CON AMPLIA EXPERIENCIA EN EL AREA DE --
ADMINISTRACION EN GENERAL.
- COTIDIANAMENTE DEBE TOMAR DECISIONES DE SUMA IMPORTANCIA.

2. ESFUERZO.

- EL TRABAJO ES INTELLECTUAL POR LO QUE REQUIERE DE GRAN CON-
CENTRACION.

3. RESPONSABILIDAD.

- DEBE SER UNA PERSONA MUY RESPONSABLE EN EL DESMPENO DE SU
TRABAJO.

4. CONDICIONES DE TRABAJO.

- TEMPERATURA NORMAL.
- ILUMINACION ADECUADA.
- VENTILACION ADECUADA.

5. OTROS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO.

EL OCUPANTE DEL PUESTO DEBE SER NECESARIAMENTE DE SEXO MAS--
CULINO Y NO MENOR DE 40 AÑOS, DEBE SER ADEMÁS UNA PERSONA --
CON MUCHOS DESEOS DE SUPERACION PROFESIONAL.

SERVICIOS EMPRESARIALES ACEMIR, S. A.

ANALISIS DE PUESTOS

FECHA: _____

I DATOS GENERALES.

NOMBRE DEL PUESTO: DIRECTOR DE COMERCIALIZACION.
DEPARTAMENTO: DIRECCION DE COMERCIALIZACION.
UBICACION FISICA: OFICINAS CENTRALES.
REPORTA A: DIRECTOR GENERAL.
PUESTO SUBORDINADOS: GERENTE DE VENTAS VALLE MEXICO, GERENTE DE VENTAS FORANED.

RELACIONES PERMANENTES INTERNAS:

1. MANTIENE CONSTANTE CONTACTO CON LOS GERENTES DE OTRAS AREAS:

GERENCIA DE VENTAS, MATERIALES, FINANZAS Y PRODUCCION.
- INFORMACION SOBRE VOLUMENES DE COMPRA REQUERIDOS.
- INFORMACION PARA TOMAR DECISIONES MAS FUNDAMENTALES ACERCA DE COMPRAS DE NUEVAS LINEAS DE PRODUCTOS Y COMPRAS A NUEVOS PROVEEDORES.

2. MANTIENE CONTACTO CON EL (DIRECTOR) PARA:

APOYAR LAS DECISIONES DEL DIRECTOR GENERAL EN CUANTO A PARTICIPAR EN COBERTURA DE NUEVOS MERCADOS.

RELACIONES PERMANENTES EXTERNAS:

1. CON:

CLIENTES Y PROVEEDORES REALES Y POTENCIALES.

II. DESCRIPCION GENERICA.

ES EL RESPONSABLE DE PLANEAR, COORDINAR Y CONTROLAR LAS COMPRAS Y VENTAS DE LOS PRODUCTOS, DE ACUERDO A LAS CONDICIONES EXISTENTES EN EL MERCADO, DENTRO DE LOS ESTANDARES DE CALIDAD ESTABLECIDOS.

III. DESCRIPCION ANALITICA.

1. ACTIVIDADES COTIDIANAS.

- SUPERVISION DE GERENTES DE VENTAS Y VENEDORES.
- RECIBIR PROVEEDORES Y NEGOCIAR CON ELLOS, COMPRAS DE MERCANCIAS.

- ATENCION A CLIENTES.
- COTIZACION POR CAMBIOS DE PRECIOS Y/O PRODUCTOS NUEVOS.

2. ACTIVIDADES PERIODICAS.

- ELABORACION DE PROMOCIONES.
- ELABORACION DEL PRONOSTICO DE VENTAS.
- SEGUIMIENTO DE FACTURAS Y PEDIDOS ENTREGADOS AL ALMACEN.
- ELABORACION Y EJECUCION DEL CHEQUEO DE MERCADO.

3. ACTIVIDADES EVENTUALES.

REALIZAR TODAS AQUELLAS ACTIVIDADES QUE LE SEAN DELEGADAS POR EL DIRECTOR GENERAL.

4. ACCESORIOS DEL PUESTO.

- ESCRITORIO MODELO "EJECUTIVO" Y CALCULADORA.

IV. ESPECIFICACION.

1. HABILIDAD.

- EL PUESTO REQUIERE DE ESTUDIOS DE MERCADOTECNIA.
- SE REQUIERE CONTAR CON AMPLIA EXPERIENCIA EN EL AREA DE INVESTIGACION DE MERCADOS.
- COTIDIANAMENTE DEBE TOMAR DECISIONES DE SUMA IMPORTANCIA.

2. ESFUERZO.

- EL TRABAJO ES INTELLECTUAL, POR LO QUE REQUIERE DE GRAN CONCENTRACION.

3. RESPONSABILIDAD.

- DEBE SER UNA PERSONA MUY RESPONSABLE EN EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO.
- DEBE SER RESPONSABLE DE LAS FUNCIONES Y RESULTADOS DE LAS GERENCIAS A SU CARGO.

4. CONDICIONES DE TRABAJO.

- TEMPERATURA NORMAL.
- ILUMINACION ADECUADA.
- VENTILACION ADECUADA.

5. OTROS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO.

EL OCUPANTE DEL PUESTO DEBE SER NECESARIAMENTE DE SEXO MASCULINO Y NO DE MENOR DE 45 AÑOS; DEBE SER ADEMÁS UNA PERSONA CON MUCHO DESEOS DE TRABAJAR.

SERVICIOS EMPRESARIALES ACEMIR, S. A.

ANÁLISIS DE PUESTOS

FECHA: _____

I DATOS GENERALES:

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DE FINANZAS Y ADMINISTRACION.
DEPARTAMENTO: GERENCIA DE FINANZAS Y ADMINISTRACION.
UBICACION FISICA: OFICINAS CENTRALES.
REPORTA A: DIRECTOR DE OPERACIONES.
PUESTO SUBORDINADOS: JEFE TESORERIA, CONTROL DE VENTAS, CONTABILIDAD, CONTROL DE ALMACEN, SISTEMAS, CREDITO Y COBRANZAS, RECURSOS HUMANOS.

RELACIONES PERMANENTES INTERNAS:

1. MANTIENE CONSTANTE CONTACTO CON LOS GERENTES DE TODAS LAS AREAS DE LA EMPRESA: AFIN DE RECARAR DE ELLAS INFORMACION --- PARA.
 - ESTABLECER UN CONTROL PRESUPUESTAL PARA CADA AREA FUNCIONAL.
 - PROPORCIONAR INFORMACION NECESARIA A LA DIRECCION DE OPERACIONES SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DE CADA AREA.
 - COMO RESPONSABLE DE LA INFORMATICA Y SISTEMAS MANTENER -- INFORMADAS A TODAS LAS AREAS QUE LO REQUIERAN.
2. MANTIENE CONTACTO CON EL DIRECTOR DE OPERACIONES PARA:
 - EL OPTIMO UTILIZAMIENTO DE LOS RECURSOS (TECNICOS, MATERIALES Y HUMANOS).

RELACIONES PERMANENTES EXTERNAS:

1. CON:

CON BANCOS, PROVEEDORES Y CLIENTES POTENCIALES.

II. DESCRIPCION GENERAL:

ES EL ENCARGADO DE LA OBTENCION DE RECURSOS FINANCIEROS POR DIFERENTES MEDIOS, ASI COMO MANTENER CONTROLES, REGISTROS Y MOVIMIENTOS DE TODOS LOS VALORES DE LA COMPANIA Y ESTABLECER UN CONTROL PRESUPUESTAL PARA CADA AREA FUNCIONAL.

III. DESCRIPCION ANALITICA.

1. ACTIVIDADES DIARIAS.

- ATENDER CON PROVEEDORES EL PAGO DE MERCANCIAS.

- ATENDER A CLIENTES MOROSOS.
- OBTENCION DE RECURSOS FINANCIEROS POR DIFERENTES MEDIOS.
- ESTABLECER UN CONTROL PRESUFUESTAL PARA CADA AREA FUNCIONAL.

2. ACTIVIDADES PERIODICAS.

- LLEVAR A CABO EL CONTROL ADECUADO DEL PRESUUESTO DE LOS COSTOS REALES, ESTIMADOS Y ESTANDARIZADOS.
- COMO RESPONSABLE DE SISTEMAS E INFORMATICA, MANTENER INFORMADAS A TODAS LAS AREAS QUE LO REQUIERAN.

3. ACTIVIDADES EVENTUALES.

- PARTICIPAR EN LAS REUNIONES DEL COMITE EJECUTIVO.
- ATENDER CONSULTAS DE CLIENTES Y
- VISITAS DE PROVEEDORES.

4. ACCESORIOS DEL FUESTO.

ESCRITORIO MODELO " EJECUTIVO " Y CALCULADORA.

IV. ESPECIFICACION.

1. HABILIDAD.

- EL FUESTO REQUIERE DE ESTUDIOS EN FINANZAS Y ADMON.
- SE REQUIERE CONTAR CON UNA AMPLIA EXPERIENCIA EN EL AREA DE ADMON. Y FINANZAS EN GENERAL.
- COTIDIANAMENTE DEBE TOMAR DECISIONES DE SUMA IMPORTANCIA.

2. ESFUERZO.

- EL TRABAJO ES INTELECTUAL POR LO QUE REQUIERE DE GRAN CONCENTRACION.

3. RESPONSABILIDAD.

- DEBE SER UNA PERSONA MUY RESPONSABLE EN EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO.
- DEBE SER RESPONSABLE DE LAS FUNCIONES Y RESULTADOS DE LOS DEPARTAMENTOS A SU CARGO.

4. CONDICIONES DE TRABAJO.

- TEMPERATURA NORMAL.
- ILUMINACION ADECUADA.
- VENTILACION ADECUADA.

5. OTROS REQUERIMIENTOS DEL FUESTO.

EL OCUPANTE DEL PUESTO DEBE SER NECESARIAMENTE DE SEXO MAS--
CULINO DE 40 ANOS, DEBE SER ADEMAS UNA PERSONA CON MUCHOS --
DESEOS DE TRABAJAR.

SERVICIOS EMPRESARIALES ACENIR, S. A.

ANALISIS DE PUESTOS

FECHA:

I DATOS GENERALES.

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DE MATERIALES.
DEPARTAMENTO: GERENCIA DE MATERIALES.
UBICACION FISICA: ALMACEN.
REPORTA A: DIRECTOR DE OPERACIONES.
PUESTO SUBORDINADOS: JEFE DE ALMACEN, JEFE DE TRAFICO, SUPERVISORES.

RELACIONES PERMANENTES INTERNAS:

1. MANTIENE CONSTANTE CONTACTO CON LOS GERENTES DE OTRAS AREAS:

COMERCIALIZACION Y VENTAS PARA.

- OBTENER INFORMACION SOBRE VOLUMENES DE COMPRA.

- OBTENER INFORMACION SOBRE VOLUMENES DE VENTA.

- OBTENER INFORMACION SOBRE PEDIDOS Y FACTURACION.

2. MANTIENE CONTACTO CON EL DIRECTOR DE OPERACIONES PARA:

INFORMAR DE LAS ENTRADAS Y SALIDAS DE LA MERCANCIA Y/O PRODUCTO DEL ALMACEN.

RELACIONES PERMANENTES EXTERNAS:

1. CON:

FORVEEDORES Y COMPANIAS FLETERAS.

II. DESCRIPCION GENERICA.

- CONTROLA LAS ENTRADAS Y SALIDAS DE LA MERCANCIA O PRODUCTOS DEL ALMACEN.

- MANTENER UN INVENTARIO AL DIA.

- ELABORACION DE LA PROGRAMACION DE PEDIDOS Y ENTREGAS A EFECTUARSE.

III. DESCRIPCION ANALITICA.

1. ACTIVIDADES COTIDIANAS.

CONTROLAR LAS SALIDAS Y ENTRADAS DE LA MERCANCIA Y PRODUCTOS DEL ALMACEN.

2. ACTIVIDADES PERIODICAS.

- ELABORACION DE LA PROGRAMACION DE PEDIDOS ENTREGAS A EFECTUARSE.
- MANTENER UN INVENTARIO AL DIA.

3. ACTIVIDADES EVENTUALES.

- DETERMINACION DE LA ESTRATEGIA DE TRABAJO PARA ESTABLECER LOS OBJETIVOS QUE SE PERSIGUEN.
- ELABORACION DE PROGRAMAS DE PROCESO.
- PARTICIPAR EN LAS REUNIONES DEL COMITE EJECUTIVO.

4. ACCESORIOS DEL PUESTO.

ESCRITORIO MODELO " EJECUTIVO " Y CALCULADORA.

IV. ESPECIFICACION.

1. HABILIDAD.

- EL PUESTO REQUIERE DE ESTUDIOS EN ADMINISTRACION DE PROCESOS.
- SE REQUIERE CONTAR CON UNA AMPLIA EXPERIENCIA EN EL AREA CONTROL DE ALMACENES.
- COTIDIANAMENTE DEBE TOMAR DECISIONES DE SUMA IMPORTANCIA.

2. ESFUERZO.

- EL TRABAJO ES INTELLECTUAL POR LO QUE REQUIERE DE GRAN CONCENTRACION.

3. RESPONSABILIDAD.

- DEBE SER UNA PERSONA MUY RESPONSABLE EN EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO.
- DEBE SER RESPONSABLE DE LAS FUNCIONES Y RESULTADOS DE LOS DEPARTAMENTOS A SU CARGO.

4. CONDICIONES DE TRABAJO.

- TEMPERATURA NORMAL.
- ILUMINACION ADECUADA.
- VENTILACION ADECUADA.

5. OTROS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO.

EL OCUPANTE DEL PUESTO DEBE SER NECESARIAMENTE DE SEXO MASCULINO DE 40 AÑOS, DEBE SER ADEMÁS UNA PERSONA CON MUCHO DESEO DE TRABAJAR.

SERVICIOS EMPRESARIALES ACENIR, S. A.

ANALISIS DE PUESTOS

FECHA: _____

I DATOS GENERALES.

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DE VENTAS.
DEPARTAMENTO: GERENCIA DE VENTAS.
UBICACION FISICA: OFICINAS CENTRALES.
REPORTA A: DIRECTOR DE COMERCIALIZACION.
PUESTO SUBORDINADOS: VENEDORES.

RELACIONES PERMANENTES INTERNAS:

1. MANTIENE CONSTANTE CONTACTO CON LOS GERENTES DE OTRAS AREAS:

GERENCIA DE MATERIALES FINANZAS Y ADMON.
- LLEVAR A CABO EL SEGUIMIENTO DE PEDIDOS Y FACTURACION.
- LOS PEDIDOS SEAN ENTREGADOS EN EL TIEMPO PRECISO.

2. MANTIENE CONTACTO CON EL DIRECTOR DE COMERCIALIZACION PARA:

- ESTAR INFORMADO DE LA FORMULACION DE SUS CUOTAS MENSUALES DE ACUERDO A LAS VENTAS EFECTUADAS.

RELACIONES PERMANENTES EXTERNAS:

1. CON:

CLIENTES POTENCIALES.

II. DESCRIPCION GENERICA.

- ATENCION A CLIENTES.
- ELABORACION DE PROMOCIONES.
- SUPERVISION DE VENEDORES.
- FORMULACION DE CUOTAS MENSUALES DE LOS VENEDORES COTIZA--
- CION POR CAMBIOS DE PRECIOS Y/O PRODUCTOS NUEVOS, SEGUI--
- MIENTOS DE FACTURAS Y PEDIDOS ENTREGADOS.

III. DESCRIPCION ANALITICA.

1. ACTIVIDADES COTIDIANAS.

- ATENCION A CLIENTES.
- SUPERVISION DE VENEDORES.
- ELABORACION DE PROMOCIONES.

2. ACTIVIDADES PERIODICAS.

- SEGUIMIENTO DE PEDIDOS Y FACTURAS ENTREGADAS.
- ELABORACION DE PRONOSTICO DE VENTAS.
- SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LAS VENTAS.

3. ACTIVIDADES EVENTUALES.

- PARTICIPAR EN LAS REUNIONES DEL COMITE EJECUTIVO.
- COTIZACION POR CAMBIOS DE PRECIOS Y/O PRODUCTOS NUEVOS.
- ELABORACION DEL BOLETIN DE RESULTADOS.
- APDOYO AL DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.

4. ACCESORIOS DEL PUESTO.

ESCRITORIO Y CALCULADORA.

IV. ESPECIFICACION.

1. HABILIDAD.

- EL PUESTO REQUIERE DE ESTUDIOS EN RELACIONES COMERCIALES.
- SE REQUIERE CONTAR CON EXPERIENCIA AMPLIA EN EL AREA.
- COTIDIANAMENTE DEBE TOMAR DECISIONES IMPORTANTES.

2. ESFUERZO.

- CONTINUAMENTE DURANTE GRAN PARTE DE LA JORNADA REQUIERE DE GRAN CONCENTRACION.

3. RESPONSABILIDAD.

- DEBE SER UNA PERSONA MUY RESPONSABLE EN EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO.
- DEBE SER RESPONSABLE DE LAS FUNCIONES Y RESULTADOS DE LOS VENEDORES A SU CARGO.

4. CONDICIONES DE TRABAJO.

- TEMPERATURA NORMAL.
- ILUMINACION ADECUADA.
- VENTILACION ADECUADA.

5. OTROS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO.

- CALCULADORA.
- AUTOMOVIL.

SERVICIOS EMPRESARIALES ACEMIR, S. A.

ANALISIS DE PUESTOS

FECHA: _____

I DATOS GENERALES.

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DE PRODUCCION.
DEPARTAMENTO: GERENCIA DE PRODUCCION.
UBICACION FISICA: PLANTA.
REPORTA A: DIRECTOR DE OPERACIONES.
PUESTO SUBORDINADOS: JEFE DE CONTROL DE CALIDAD JEFE DE PRODUCCION, JEFE DE LINEA.

RELACIONES PERMANENTES INTERNAS:

1. MANTIENE CONSTANTE CONTACTO CON LOS GERENTES DE OTRAS AREAS:

GERENTE DE MATERIALES, FINANZAS Y VENTAS.
- RECIBIR PRONOSTICO DE VENTAS.
- ELABORACION DEL PROGRAMA DE PRODUCCION.
- PREVISION DE LA REQUISICION DE LA MATERIA PRIMA NECESARIA.

2. MANTIENE CONTACTO CON EL DIRECTOR DE OPERACIONES PARA:

- PARA INFORMAR COMO SE ESTA LLEVANDO A CABO LA PRODUCCION DE NUESTROS PRODUCTOS.

RELACIONES PERMANENTES EXTERNAS:

1. CON:

CON PROVEEDORES POTENCIALES.

II. DESCRIPCION GENERICA.

- TRANSPORTACION DE LA MATERIA PRIMA, PARA LA ELABORACION DEL PRODUCTO.
- VERIFICACION DEL CONTROL DE CALIDAD DE LAS MATERIAS PRIMAS DESDE SUS PEDIDOS, RECEPCION, PROCESO, PRODUCTO TERMINADO Y PRODUCTO EN EL MERCADO.

III. DESCRIPCION ANALITICA.

1. ACTIVIDADES COTIDIANAS.

- TRANSFORMA LAS MATERIAS PRIMAS, PARA LA ELABORACION DEL PRODUCTO.

- ELABORACION DE PROGRAMAS DE PRODUCCION.

2. ACTIVIDADES PERIODICAS.

- VERIFICACION DEL CONTROL DE CALIDAD DE LAS MATERIAS PRIMAS DESDE SUS PEDIDOS, RECEPCION, PROCESO, PRODUCTO TERMINADO Y PRODUCTO EN EL MERCADO.

3. ACTIVIDADES EVENTUALES.

- MANTENER EN CONDICIONES OPTIMAS, LA PLANTA DE PRODUCCION.
- SE ENCARGA DE LA TECNOLOGIA PARA EL PERFECCIONAMIENTO DEL PRODUCTO Y DESARROLLO DE LOS MISMOS.

4. ACCESORIOS DEL PUESTO.

ESCRITORIO MODELO. " EJECUTIVO " CALCULADORA.

IV. ESPECIFICACION.

1. HABILIDAD.

- EL PUESTO REQUIERE DE ESTUDIO EN ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION, INGENIERO QUIMICO.
- SE REQUIERE CONTAR CON AMPLIA EXPERIENCIA EN EL AREA.
- COTIDIANAMENTE DEBE TOMAR DECISIONES IMPORTANTES.

2. ESFUERZO.

COTIDIANAMENTE, DURANTE GRAN PARTE DE LA JORNADA REQUIERE DE GRAN CONCENTRACION.

3. RESPONSABILIDAD.

- DEBE SER UNA PERSONA MUY RESPONSABLE EN EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO.
- DEBE SER RESPONSABLE DE LAS FUNCIONES Y RESULTADOS DE LOS JEFE A SU CARGO.

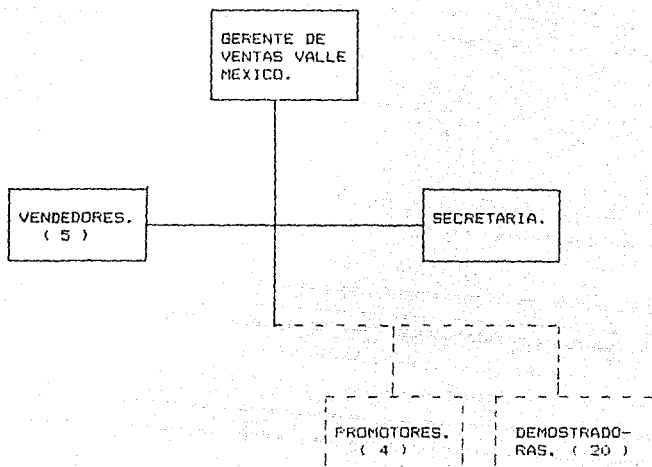
4. CONDICIONES DE TRABAJO.

- TEMPERATURA NORMAL.
- ILUMINACION ADECUADA.
- VENTILACION ADECUADA.

5. OTROS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO.

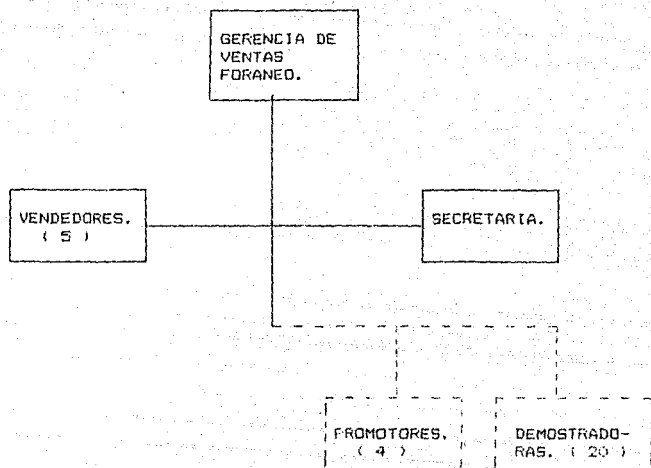
EL OCUPANTE DEL PUESTO DEBE SER NECESARIAMENTE DE SEXO MASCULINO Y NO MENOR DE 40 AÑOS, DEBE SER ADEMÁS UNA PERSONA CON MUCHO DESEO DE SUPERACION.

ORGANIGRAMA.
GERENCIA DE VENTAS VALLE MEXICO.



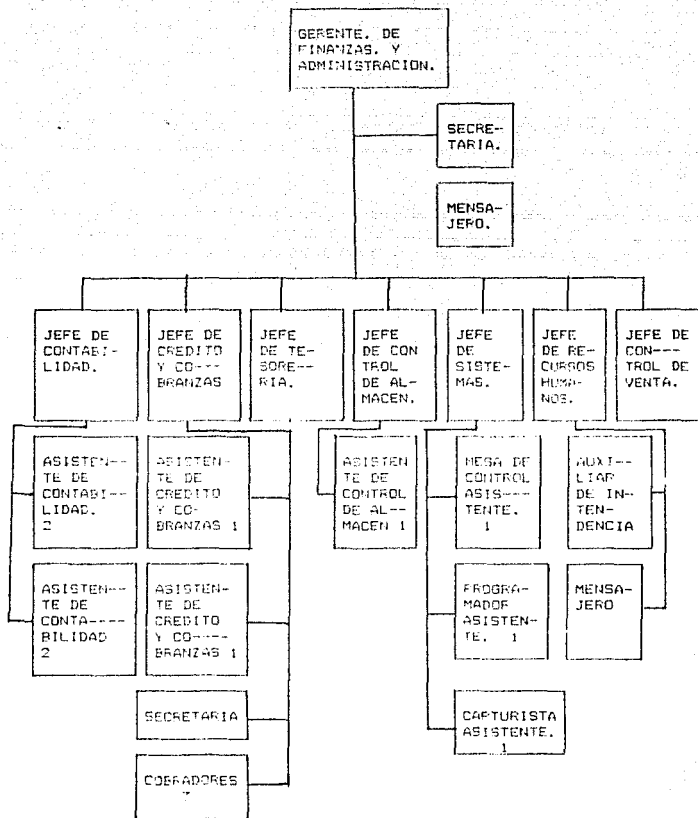
(ANEXO 2).

ORGANIGRAMA.
GERENCIA DE VENTAS FORANEAS.



(ANEXO 3).

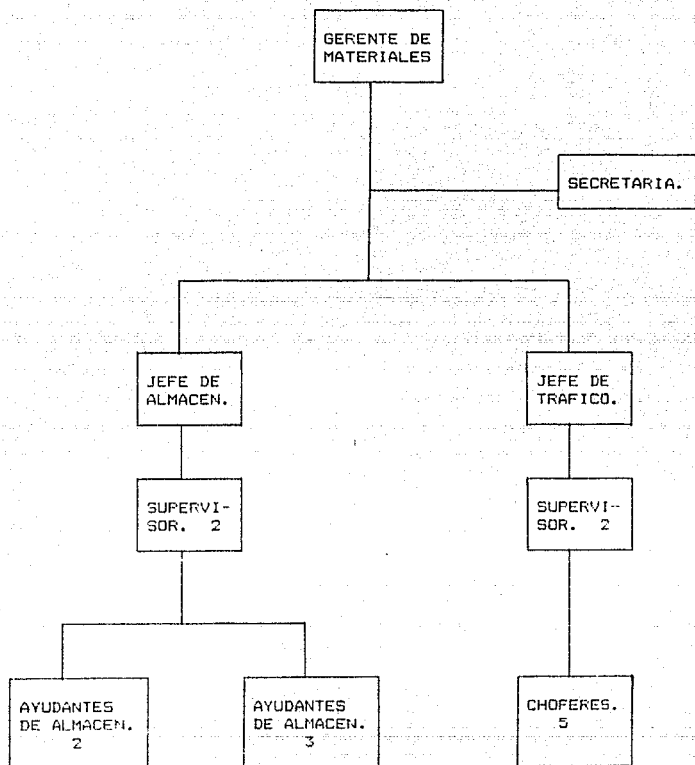
ORGANIGRAMA.
GERENCIA DE FINANZAS Y ADMINISTRACION.



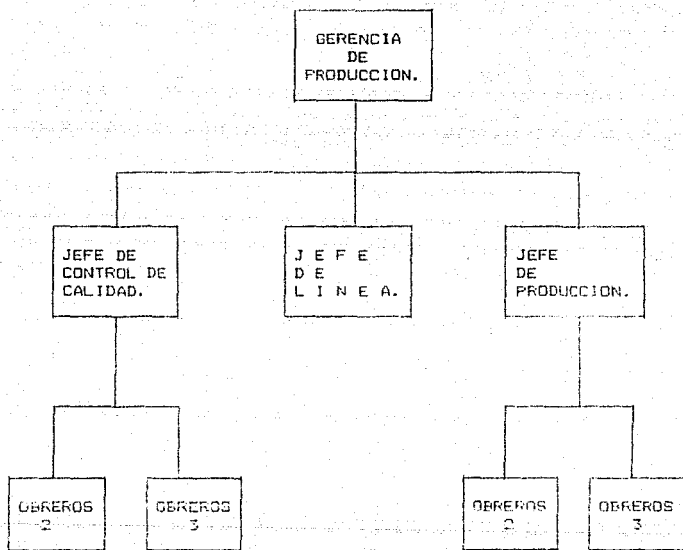
(ANEXO 4).

ORGANIGRAMA.

GERENCIA DE MATERIALES.



ORGANIGRAMA.
GERENCIA DE PRODUCCION.



(ANEXO 6).

3.8.4 PROPUESTA.

N O M B R E.

P U E S T O.

GERENCIA VENTAS VALLE MEXICO (ANEXO 2).

LEDEZMA URRUTIA ALBERTO	GERENTE DE VENTAS
ISLAS VAZQUEZ NORMA	SECRETARIA
TORRES RUIZ ISABEL	VENDEDOR
PEREZ HERNANDEZ MAURICIO	VENDEDOR
DE LA CRUZ GUZMAN ARACELI	VENDEDOR
HERNANDEZ DOCTOR BEATRIZ	VENDEDOR
CASTILLO LLANOS ROBERTO	VENDEDOR

GERENCIA FORANEA DE VENTAS (ANEXO 3).

MERCADO VARGAS LUIS	GERENTE DE VENTAS
MEZA JUAREZ JULIA	SECRETARIA
TOLEDO PERALTA RICARDO	VENDEDOR
RAMIREZ GUZMAN ALEJANDRO	VENDEDOR
TORRES CASTILLO RAFAEL	VENDEDOR
DIAZ ISLAS JUAN GALLARDO	VENDEDOR
PENA HERNANDEZ OMAR	VENDEDOR

GERENCIA DE FINANZAS Y ADMINISTRACION (ANEXO 4).

AGUILAR ALVAREZ JAVIER	GERENTE DE FINANZAS Y ADMINISTRACION
CRUZ LEON MARIA DEL CARMEN	SECRETARIA RECEPCIONISTA
MONTOYA PEREZ EFREN	MENSAJERO

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.

IBARRA GARCIA LUIS EDGAR	CONTADOR GENERAL
BRAVO RINCON JAIME	ASISTENTE CONTABLE
MARTINEZ DIAZ ALFREDO	ASISTENTE CONTABLE
DOMINGUEZ AVILA FRANCISCO	ASISTENTE CONTABLE
HERNANDEZ GOMEZ DANIEL	ASISTENTE CONTABLE

DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.

BLANCAS RIVAS MARICELA	JEFE DE CREDITO Y COBRANZAS
CELDA BONILLA IRMA	SECRETARIA
MORENO SANCHEZ JAVIER	ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS
DIAZ SALAZAR MANUEL	ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS
PIEDRA ORDONEZ ARMANDO	COBRADOR
BOLANOS QUINTERO JAVIER	COBRADOR
PERERA MARTINEZ FELIPE	COBRADOR

N O M B R E .

P U E S T O .

DEPARTAMENTO DE TESORERIA.

PEREZ ALFARO JORGE JEFE DE TESORERIA

DEPARTAMENTO DE CONTROL DE ALMACEN.

VILLALOBOS SALAZAR GRACIELA JEFE DE CONTROL DE ALMACEN
ALBA MALDONADO EDGAR ASISTENTE CONTROL DE ALMACEN

DEPARTAMENTO DE SISTEMAS.

RAMIREZ GUZMAN RAUL JEFE DE SISTEMAS
RIVERO BLANCO ALBERTO ASISTENTE DE SISTEMAS
RUIZ HUERTA MARIO ASISTENTE DE SISTEMAS
LOPEZ CRUZ LETICIA ASISTENTE DE SISTEMAS

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

NAVA MUNOZ VERONICA JEFE DEPTO DE PERSONAL
BARRERA CRUZ BENJAMIN MENSAJERO
LOPEZ LOPEZ AMALIA AUXILIAR DE INTENDENCIA

DEPARTAMENTO DE CONTROL DE VENTAS

TORRES CASTRO JESUS JEFE DE CONTROL DE VENTAS

GERENCIA DE MATERIALES (ANEXO 5).

CAZARES GOMEZ SALVADOR GERENTE DE MATERIALES
MARTINEZ DELGADO BERTHA SECRETARIA

JEFATURA DE ALMACEN.

PEREZ RAMIREZ RAYMUNDO JEFE DE ALMACEN
VAZQUEZ BUENTO JUAN MANUEL SUPERVISOR
CALDERON BENITEZ ANTONIO SUPERVISOR
RIVERA TOLEDO ARTURO AYUDANTE GENERAL DE ALMACEN
PENA URIBE JAIME AYUDANTE GENERAL DE ALMACEN
GARCIA DIAZ LUIS AYUDANTE GENERAL DE ALMACEN
MARTIN MORALES RAMON AYUDANTE GENERAL DE ALMACEN
CRUZ RUIZ JOSE AYUDANTE GENERAL DE ALMACEN

JEFATURA DE TRAFICO.

SOLIS GUZMAN SERGIO JEFE DE TRAFICO
TORRES CASTRO ERNESTO SUPERVISOR
ANGELES DE LA RIVERA ALEJANDRO SUPERVISOR
SALAZAR VARGAS ROBERTO CHOFER
HUERTA ESCUETO FELIPE CHOFER
DIAZ VEGA CARLOS CHOFER

N O M B R E .

P U E S T O .

DOMINGUEZ VILLEGAS VICTOR
 DURAN ALABANIL JUAN CARLOS

CHOFER
 CHOFER

GERENCIA DE PRODUCCION (ANEXO 6) .

PILLADO CALDERON ANTONIO
 AGUILAR HERNANDEZ JAVIER
 GALLEGOS RUIZ ISMAEL
 PEREZ HUERTA PABLO
 PIEDRA BOLANOS LETICIA
 ROSAS VERA PATRICIA
 HERNANDEZ FIGUEROA SILVIA
 MENDEZ LOPEZ MARICELA
 ROSAS RIVERA ANGELES
 VAZQUEZ VAZQUEZ RUBEN
 IBARRA PERERA JAIME
 URIBE MORA LUIS ANTONIO
 MORALES SALAZAR CARLOS
 SANCHEZ RIOS GONZALO

GERENTE DE PRODUCCION
 JEFE DE CONTROL DE CALIDAD
 JEFE DE PRODUCCION
 JEFE DE LINEA
 OBRERA
 OBRERA
 OBRERA
 OBRERA
 OBRERA
 OBRERO
 OBRERO
 OBRERO
 OBRERO
 OBRERO

C O N C L U S I O N E S .

LA APLICACION DE CUALQUIER TEORIA EN LA PRACTICA ES -
UNA TAREA DIFICIL DE REALIZAR, Y EN EL CASO PARTICULAR
DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL NOS ENCONTRAMOS CON QUE LA
MAYORIA DE LAS EMPRESAS PRESENTAN SERIOS OBSTACULOS QUE
HACEN FRACASAR CUALQUIER INTENTO DE APLICACION DE ALGUNA
TECNICA POR MAS EFICIENTE QUE ESTA SEA. ALGUNOS DE ELLOS
SON LOS INTERESES CREADOS EN LA EMPRESA, LAS FRICCIONES
INTERDEPARTAMENTALES. NO OBSTANTE LO ANTERIOR, LA TECNI-
CA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL HA SIDO IMPLANTADO CON
BASTANTE EXITO EN MUCHAS EMPRESAS IMPORTANTES.

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, TIENE COMO OBJETIVO LO-
GRAR UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO, BUSCANDO EL DESARROLLO Y
LA CONCIDENCIA DE OBJETIVOS GENERALES DE UNA ORGANIZA---
CION, CON LAS METAS PARTICULARES DE LOS INDIVIDUOS QUE -
LA INTEGRAN, YA QUE LAS ORGANIZACIONES SE ENCUENTRAN EN-
MARCADOS POR UN MACRO SISTEMA EN EL CUAL SE SUCEDEN, ---
TRANSFORMACIONES VERTIGINOSAS, ASI DICHAS ORGANIZACIONES
DEBEN PARA SOBREVIVIR ADAPTARSE A ESOS CAMBIOS QUE SE
EXPERIMENTAN DE CONTINUO.

PARA QUE TAL CASO NO SUCEDA EN FORMA DESORDENADA, LAS
EMPRESAS DEBEN PLANEAR UNA ESTRUCTURA (Y UNA SECUENCIA)
ADMINISTRATIVA QUE PERMITA CONOCER Y CLASIFICAR LAS ----
FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE LOS MIEMBROS DE LAS MISMAS, -
CREANDO UNIDADES DE TRABAJO QUE FAVOREZCAN LA ESPECIALI-

ZACION Y EL CONTROL INTERNO DEL TRABAJO.

DICHA PLANEACION DEBE FACILITAR EL DEVENIR DINAMICO DEL CAMBIO, PARA ESTO ES NECESARIO LLEVAR A CABO LA PLANEACION Y CONTROL QUE CONSTITUYEN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

ESTE DESENVOLVIMIENTO CONSTITUYE TAMBIEN UNA RESPUESTA A LA NECESIDAD DE CAMBIO DE NUESTRO MUNDO TECNOLÓGICO TAN COMPLEJO, Y AL MISMO TIEMPO, UNA ESTRATEGIA EDUCACIONAL, QUE INTENTA MODIFICAR LAS ESTRUCTURAS DE CREENCIAS, ACTITUDES Y VALORES DE LOS INDIVIDUOS QUE CONFORMAN LAS ORGANIZACIONES, YA QUE DICHS GRUPOS ESTAN SUJETOS A UN PROCESO DE CAMBIO EN TODOS SUS AMBITOS.

CON EL TITULO DE "ESTUDIO TEORICO PRACTICO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA MEDIANA EMPRESA", SE PRETENDE DAR A CONOCER UN CAMBIO O UNA SOLUCION AL PROBLEMA EXISTENTE EN LA ACTUALIDAD EN LAS EMPRESAS, DE COMO DETERMINAR LA POSIBILIDAD DE UTILIZAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS EN LA MEDIANA EMPRESA.

Y EN FUNCION A LOS RESULTADOS, DESARROLLAR UN SISTEMA CAPAZ DE AUTORRENOVARSE, QUE SE PUEDE ORGANIZAR DE DIVERSAS MANERAS DEPENDIENDO DE LAS TAREAS DESARROLLADAS EN CADA UNA DE LAS AREAS DE LA EMPRESA.

ES DE ESPERARSE QUE EXISTAN OTRAS POSIBLES SOLUCIONES, QUE SEAN MAS O MENOS BUENAS, PERO A NUESTRO CRITERIO.

RIO ESTA NOS PARECIO BUENA SIN LLEGAR A DECIR QUE ES LA MEJOR.

EL PROCEDIMIENTO QUE SE LLEVO A CABO PARA ESTA INVESTIGACION SE INTEGRO DE DOS PARTES:

- EL ASPECTO TEORICO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL QUE MUESTRA LAS REGLAS ORGANIZADAS SISTEMATICAMENTE QUE SIRVIERON DE BASE Y EXPLICACION PARA LA APLICACION DEL CASO PRACTICO QUE ES LA SEGUNDA PARTE DE ESTA INVESTIGACION.
- ESTA SEGUNDA PARTE COMPRENDE UN ESTUDIO DE CAMPO EN EL CUAL SE COMPRUEBA NUESTRA HIPOTESIS AL LOGRAR -- IMPLANTAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UNA EM -- PRESA MEDIANA A TRAVES DE PONER EN PRACTICA EN FORMA ORDENADA Y EFICAZ LA METODOLOGIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

LA PUESTA EN PRACTICA DEL PROCESO DE INTERVENCION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL FUE SELECCIONAR LOS CASOS QUE FUERON OBJETO DE INVESTIGACION, REGISTRANDO TODOS LOS -- HECHOS PERTINENTES DE LA SITUACION ACTUAL POR MEDIO DE -- LA OBSERVACION, DIRECTA, UTILIZANDO PARA ELLO LAS TECNICAS APROPIADAS, ANALIZANDO LOS HECHOS CON ESPIRITU CRITICO TENIENDO PRESENTE EL PROPOSITO DE LA ACTIVIDAD, EL LUGAR DONDE SE LLEVA A CABO, EL ORDENAR QUE SE EJECUTEN, QUIEN LAS EJECUTA Y LOS MEDIOS EMPLEADOS, DESARROLLANDO LA MEJOR SOLUCION AL PROBLEMA, PROYECTANDO SU ORGANIZACION Y METODOS IDEALES ES DECIR LOS QUE REUNAN LOS RE---

QUISITOS FUNDAMENTALES DE LA SENCILLEZ, RAPIDEZ, SEGURIDAD Y ECONOMIA.

EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA SU MEJOR ---
FUNCIONAMIENTO DEBERA ESTRUCTURARSE ATENDIENDO A LAS NECESIDADES PRESENTES Y FUTURAS DEL MISMO, PARA ELLO ES --
NECESARIO UNA PLANEACION DE SUS ACTIVIDADES (QUE REDUN--
DAN EN LA PROGRAMACION SISTEMATICA), Y TOMANDO EN CUENTA
LA TECNICA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

PETER F. DRUCKER EN SU OBRA "EL EJECUTIVO EFICAZ"
NOS DICE:

EN EL SIGLO XIX, AL MENOS, SE PENSABA QUE EL TRABAJA--
DOR MANUAL SOLO TENIA OBJETIVOS ECONOMICOS Y UNICAMENTE
ASPIRABA A RECOMPENSAS MATERIALES. ESTO SEGUN HA DEMOS--
TRADO LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS DISTA MUCHO -
DE SER VERDAD.

EN RIGOR, DEJO DE SERLO CUANDO LA PAGA SUPERO EL NI--
VEL DE SUBSISTENCIA. TAMBIEN EL TRABAJADOR CEREBRAL EXI--
GE RECOMPENSAS ECONOMICAS. SI NO LAS OBTIENE SE DESA---
LIENTA.

PERO ELLAS SOLAS NO LO SATISFACEN YA QUE DESEA TAM---
BIEN OPORTUNIDADES Y EXITOS, CUMPLIMIENTO INDIVIDUAL Y -
VALORES. Y ESTAS SATISFACCIONES EL TRABAJADOR CEREBRAL
LAS OBTENDRA SI CONSIGUE HACER DE SI MISMO LA EFECTIVI--
DAD PERMITIRA A NUESTRA SOCIEDAD ARMONIZAR SUS DOS EXI--
GENCIAS MAXIMAS: EL REQUERIMIENTO, POR PARTE DE LAS OR-

GANIZACIONES, DE LA CUOTA DE CONTRIBUCION INDIVIDUAL QUE
LE ES INDISPENSABLE Y LA NECESIDAD INDIVIDUAL DE QUE LA
ORGANIZACION SEA UN INSTRUMENTO PARA LOGRAR LOS FINES --
PERSONALES.

LA EFECTIVIDAD DEBE APRENDERSE.

RECOMENDACIONES.

R E C O M E N D A C I O N E S .

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL ES UN PROCESO QUE SE ---
PUEDE ADAPTAR A LAS DIFERENTES NECESIDADES DE UNA ORGA--
NIZACION; SIN EMBARGO, SE RECOMIENDA LLEVAR A CABO LOS
SIGUIENTES PASOS PARA LA IMPLANTACION EFICAZ DE ESTE.

1- LA EXISTENCIA DE UNA NECESIDAD ES DETERMINADA POR
LA PRESENCIA DE ALGUN PROBLEMA.

TOMAR EN CUENTA QUE EL CAMBIO ES RAPIDO Y CONSTANTE, SU-
PERA AL SER HUMANO Y CAUSA PROBLEMAS PARA ADAPTARSE, POR
LO QUE SE SUGIERE TOMAR EN CUENTA LAS TRES FASES QUE ---
EXISTEN PARA QUE SE DE EL CAMBIO.

- DESCONGELAMIENTO.- EL CAMBIO SOLO SE HACE CUANDO -
ES NECESARIO.

- OPERACIONES TENDIENTES AL CAMBIO.- EL CAMBIO SE ---
HACE CUANDO LAS ALTERNATIVAS LAS DA EL PROPIO GRU--
PO.

- CONGELAMIENTO.- ESTABILIZACION DEL CAMBIO.

2- UNA VEZ DEFINIDO SI SE PROCEDE A EFECTUAR EL CAMBIO,
SE DEBEN CONOCER DE MANERA EFICAZ LOS OBJETIVOS Y VA-
LORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL, PARA QUE PROCEDA
A ACTUAR IMPULSANDO SU ESFUERZO, ACTUANDO COMO FACI--
LITADOR, CATALIZADOR, ESTIMULADOR E INSPIRADOR DE --
COMPORTAMIENTOS Y ACTIVIDADES QUE ELEVEN LA EFICIEN-
CIA Y LA SALUD DE LA ORGANIZACION.

3- UNA VEZ IMPLANTADO EL PROCESO DE CAMBIO ES NECESARIO PARA QUE EL PERSONAL SE AJUSTE A LA NUEVA SITUACION UN PERIODO DE PRUEBA PARA QUE ESTOS SE FAMILIARICEN CON LOS NUEVOS CAMBIOS, DE MODO QUE SE RESPALDEN MUTUAMENTE EN SU ESFUERZO COMUN PARA DESARROLLAR AL MAXIMO LOS BENEFICIOS QUE OFRECE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

AL CONCLUIR ESTE TRABAJO QUIERO SENALAR QUE PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, DEBERA EXISTIR UN PLAN, PORQUE SIN EL NO EXISTE DESARROLLO, PROPICIANDO A LA VEZ UNA INEFICAZ ADMINISTRACION IMPROVISACION Y ATRASO EN TODOS LOS ORDENES.

B I B L I O G R A F I A .

- ADMINISTRACION DE EMPRESAS (2 TOMOS)
REYES PONCE AGUSTIN. EDITORIAL LIMUSA - WILEY S.A. (1969).
- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.
ARIAS GALICIA FERNANDO, EDITORIAL TRILLAS, (1973).
- CASOS Y PRACTICAS DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.
HERNANDEZ Y RODRIGUEZ SERGIO, VARELA JUAREZ RICARDO ALFREDO.
EDITORIAL TRILLAS, 2 EDICION, MEXICO, (1986).
- COMO PLANEAR Y ESTABLECER LA ORGANIZACION DE UNA EMPRESA.
DALE ERNEST - EDITORIAL REVERTE, S.A. (1960).
- DESARROLLO DE ORGANIZACIONES.
LAURENCE LORSCH.
EDITORIAL FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO
- EL EJECUTIVO EFICAZ.
PETER F. DRUCKER, EDITORIAL HERMES (1975).
- LA CONSULTORIA DE EMPRESAS (TOMO 1 Y 2)
GUIA DE LA PROFESION.
SHEIN EDGAR. EDITORIAL LIMUSA, (1986).
- MANUAL DE LA PRODUCCION.
ALFORD Y BONGS - OTHER (1967).
- NUESTRO PROGRAMA DE PSICOLOGIA.
CABRERA HIDALGO EDGAR ALBERTO, EDITORIAL MULTICOLOUR,

MEXICO, (1982).

- ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION.
RIOS SZALAY ADALBERTO, PANIAGUA ADUNA ANDRES.
EDITORIAL TRILLAS. MEXICO, (1977 , 1983).

- OWN YOUR OWN LIFE.
ADEL N.M.M. RICAR G. EDITORIAL DIANA, MEXICO, D. F.