

10622
9



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

"MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA
MICROEMPRESA"

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A :
ADRIANA BECERRIL CÓRDOBA

ASESORA: M.A. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO

2003



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



VIVERIDAD NACIONAL
AVANZA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN
ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. Del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la Fes Cuautitlán

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

"Modelo de Desarrollo Organizacional para incrementar la productividad en una microempresa"

que presenta la pasante: Adriana Beceril Córdoba
con número de cuenta : 9308196-2 para obtener el título de:
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 30 de Enero de 2003

PRESIDENTE	<u>LAE. Carlos Matías Armas</u>	
VOCAL	<u>L. A. Guillermo Aguilar Dorantes</u>	
SECRETARIO	<u>M. A. Sandra Luz González López</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L. A. Ma. Angelica Hernández Araiza</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L. A. Miguel Rojas Vázquez</u>	



AGRADECIMIENTOS


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



A MIS PADRES

JESÚS BECERRIL LUJÁN Y

FRANCISCA CÓRDOBA GÓMEZ.



Gracias por haberme brindado lo mejor de la vida, el calor y sustento para sobrevivir, paciencia y amor en los momentos difíciles, estímulo y cariño para seguir adelante y la confianza al creer en mí. Quiero compartir con ustedes de todo como he estado meta en mi vida. Y demostrarles que no he sido en vano todo que han luchado por mí.

A mis padres que sin ningún esfuerzo alguno me han brindado todo el apoyo de su vida para apoyarme.

Con cariño

Adriana Becerril Córdoba

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

*A MI ASESORA
L.A. y M.A. SANDRA LUZ
GONZÁLEZ LÓPEZ*



Mi sincero agradecimiento, por su valioso tiempo dedicado en la dirección de esta tesis.

Licenciada gracias por ser un digno ejemplo de lo profesional que una mujer debe ser, lo cual demuestra al compartir sus conocimientos y experiencia.

Gracias por transmitir a todos los que la rodean la luz que recibe de Dios, por enseñarnos o recordarnos en la frase que siempre la acompaña que: "Dios es Amor".

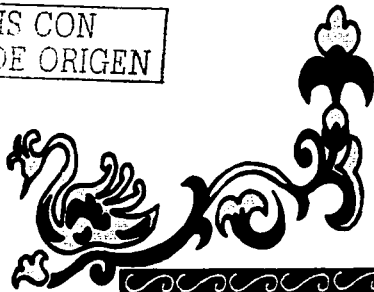
*Con respeto y admiración
Adriana Becerril Córdoba.*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



RECONOCIMIENTOS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN





*A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO*

*Por ser la Institución que me ha permitido realizar
el sueño de tener una educación profesional, que
me compromete a llevar con dignidad y orgullo la
profesión de Licenciada en Administración ante la
sociedad.*

*... Luchando con tesón, por ti, Universidad.
Universitarios icemos siempre airoso el pendón
victorioso de la Universidad.*

*Por su azul y oro, luchemos sin cesar, cubriendo
así de gloria tu nombre inmortal.
¡ México, Pumas, Universidad !*

Adriana Becerril Córdoba

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



*A LA FACULTAD DE
ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTILÁN*

Por ser el Campus que durante varios años representó mi segundo hogar. En donde conocí profesores de excelencia, quienes con verdadera vocación docente, comparten sus conocimientos y experiencia. Para formar hombres y mujeres que sirvan plena, lúcida y responsablemente en sus funciones como profesionales al servicio de la sociedad.

Adriana Becerril Córdoba

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



*AL LAE. CARLOS MATÍAS
ARMAS.*

*Un reconocimiento muy especial, por
transmitir sus conocimientos y
experiencia para enriquecer esta
investigación.*

*Respetuosamente
Adriana Becerril Córdoba.*



AL HONORABLE JURADO

L.AE. Carlos Matías Armas

L.A. Guillermo Aguilar Dorantes

M.A. Sandra Luz González López

L.A. Ma. Angelica Hernández Araiza

L.A. Miguel Rojas Vázquez

*Por dedicar su valioso tiempo en la
revisión de este trabajo.*

Adriana Becerril Córdoba

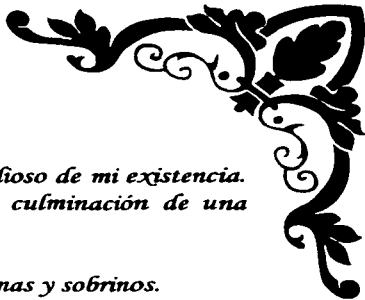
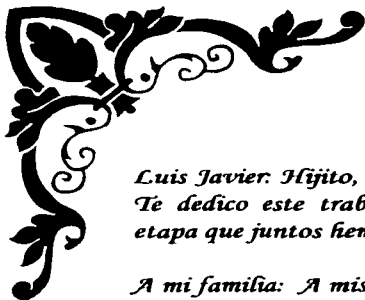
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



DEDICATORIAS

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN





Luis Javier: Hijo, eres lo más valioso de mi existencia. Te dedico este trabajo, que es la culminación de una etapa que juntos hemos recorrido.

A mi familia: A mis padres, hermanas y sobrinos.

Oly: Gracias por las palabras que me brindaste cuando estuve a punto de darme por vencida. Quizá tú no lo sabes, pero de no ser por tu apoyo no habría concluido mis estudios.

Carmen: Sé que quieres verme triunfar como profesional. Gracias por tu ayuda.

Gustavo: Hermano te quiero mucho, te agradezco que ayudes a mi padre, y que juntos trabajen para apoyar a la familia. Pronto también tú te estarás realizando en tu profesión. Gracias por ser el mejor de mis hermanos y por tus palabras de aliento.



Luis Edgar: Aunque no estés aquí, deseo que sepas que te agradezco todo lo que me has apoyado. Gracias por los años que juntos compartimos, este sueño comenzó contigo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Isabel Camacho y familia: Le agradezco su amistad asimismo los cuidados y amor para con mi hijo.

A mis sobrinos: A todos los quiero mucho. Alejandrina e Itzel a ustedes les tengo un especial cariño, sé que triunfarán en sus profesiones.

A mis amigas: Con ellas quiero compartir este trabajo, puesto que sin su cariño, compañía y apoyo los sacrificios, penas o tristezas hubiesen sido difíciles de sobrellevar. Y las alegrías y momentos felices se incrementaron a su lado.

Xochitl L. Reyes Romero y Socorro Huerta Borjas: Juntas compartimos una historia en común, nuestros hijos. También compartimos momentos felices y nos apoyamos en los momentos difíciles.

Sonia y Landy Hernández Fuerte: Gracias por brindarme su amistad y abrirme las puertas de su casa. Las quiero Mucho.

Rogelio Fuerte Raya: y como el último es el primero.... eres el último que ha llegado a mi vida pero quien ocupa el primer lugar en mi corazón. Gracias por ser mi mejor amigo, mi príncipe, mi amor, mi compañero. Te agradezco la comprensión, y apoyo incondicional. Te amo.

CON TODO MI AMOR,

ADRIANA BECERRIL CÓRDOBA



ÍNDICE

	Pág.
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	i
OBJETIVO	ii
HIPÓTESIS	iii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1 GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES	
1.1 Surgimiento de las Organizaciones	3
1.2 Concepto de Organización	5
1.3 Características de las Organizaciones	9
1.4 Recursos de las Organizaciones	11
1.5 Objetivos de las Organizaciones	15
1.6 Principales clasificaciones de las Organizaciones	17
CAPÍTULO 2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
2.1 Orígenes de la Estructura Organizacional	27
2.2 Concepto de Estructura Organizacional	30
2.3 Tipos de Estructura Organizacional	33
2.3.1 Organización Formal e Informal	33
2.3.2 Estructura Lineal	36
2.3.3 Estructura Funcional	37
2.3.4 Estructura Línea – Staff	38
2.3.5 Estructura Divisional	39
2.3.6 Estructura Matricial	40
2.4 Concepto de Organigrama	42
2.5 Tipos de Organigramas	44
2.5.1 Organigrama Vertical	44
2.5.2 Organigrama Horizontal	45
2.5.3 Organigrama Circular	46
2.5.4 Organigrama Mixto	46
CAPÍTULO 3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
3.1 Antecedentes del Desarrollo Organizacional	47
3.2 Concepto de Desarrollo Organizacional	52
3.3 Características principales del Desarrollo Organizacional	58
3.4 Principales procesos y modelos de Desarrollo Organizacional	60
3.5 Finalidad del Desarrollo Organizacional	72
3.6 Importancia del Desarrollo Organizacional	75

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**CAPÍTULO 4 EL AGENTE DE CAMBIO**

4.1 Concepto de Agente de Cambio	76
4.2 Características del Agente de Cambio	79
4.3 Tipos de Agente de Cambio	81
4.4 Agente de Cambio recomendado para el éxito del proceso de Desarrollo Organizacional	83
4.5 Importancia del Agente de Cambio en el proceso de Desarrollo Organizacional	84
4.6 Como combatir la Resistencia al Cambio	86

CAPÍTULO 5 CASO PRÁCTICO

5.1 Antecedentes de la empresa Pinturas San José México, S. A. de C. V.	92
5.2 Propuesta de un Modelo de Desarrollo Organizacional para incrementar la productividad en una microempresa.	99
5.3 Implementación del Modelo de Desarrollo Organizacional	101

CONCLUSIONES	124
ANEXOS	126
BIBLIOGRAFÍA	140

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cuando el ser humano comprende que parte de su supervivencia depende de la interacción con otras personas dentro de la sociedad y decide formar una organización, ya sea para alcanzar sus objetivos particulares, responder a las demandas de otros individuos, la creación de un producto, brindar un servicio o por el simple echo de obtener productividad. Se enfrenta a una serie de operaciones un tanto complejas que muchas veces no le permiten trabajar adecuadamente y por el contrario, se acumulan una serie de problemas, muchos de estos derivados de una incorrecta comunicación entre sus elementos, denotando desintegración, conflictos personales y grupales, confusión de niveles jerárquicos y de funciones y obligaciones, lo cual representa un peligro para la organización. Por esto resulta muy importante responder a la siguiente pregunta de investigación.

¿Qué pasa en una empresa que no cuenta con una adecuada Estructura Organizacional?



OBJETIVO

Diseñar un Modelo de Desarrollo Organizacional para incrementar la productividad en una microempresa.



HIPÓTESIS

Un Modelo de Desarrollo Organizacional adecuado permitirá incrementar la productividad en una microempresa.



INTRODUCCIÓN

El mundo en el que actualmente nos desenvolvemos, presenta un contexto de cambio rápido y constante, al cual no se le escapa persona, grupo, organización o sociedad. Por esto requiere de nuestra atención y preparación para adaptarnos a el lo mejor posible.

Por el mismo dinamismo de su naturaleza, la organización es probablemente donde más se puede apreciar el continuo cambio en que vivimos, ya que interactúa con factores internos y externos que muchas veces rebasan la capacidad de adaptación de la empresa, lo cual genera una serie de problemas que muchas veces por sí sola no puede solucionar.

Una empresa puede contar con grandes recursos económicos y tecnológicos, pero lo que realmente la diferencia de las demás es la gente que la integra, su personal es quien la llevará al verdadero logro de su misión. El Desarrollo Organizacional es la estrategia educativa que facilita que los individuos se adapten a su organización y que sus objetivos sean tomados en cuenta por la misma y lograr conjuntamente la misión que los sustenta.

Además de ser un proceso de cambio planeado, el Desarrollo Organizacional servirá para infundir cultura educativa a todo el personal de la organización. No es ninguna novedad afirmar que parte del problema que se vive en el país radica en la educación y

PAGINACIÓN DISCONTINUA



es por eso que se presenta al Desarrollo Organizacional como una solución, ya que dentro de la organización se pueden formar personas conscientes de que es necesario un cambio de actitudes, con una mayor participación, siendo capaz de trabajar en equipo, sintiéndose satisfecho de su trabajo, capaces de tomar decisiones responsables y orientar sus objetivos hacia los de la organización y con la capacidad de entender que el desarrollo del personal repercutirá en el desarrollo de la organización y este a su vez en una mejor sociedad.

El cambio no es fácil, ya que proporciona a la organización una sensación de inestabilidad e inseguridad, por lo que deberá ser fortalecida en su cultura organizacional. Entre más firme sea mayor proyección tendrá en los individuos que la componen y por lo tanto los impulsará y moverá a sentir como propios los valores y principios de la empresa. Motivo por lo cual resulta de gran importancia escribir sobre esta línea de investigación.



CAPÍTULO I

1.1 SURGIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES.

Al analizar al ser humano, podemos darnos cuenta de su gran capacidad de comunicación y razonamiento, así como una naturaleza eminentemente sociable, desarrollando relaciones de cooperación, comunicación e interdependencia. Estas características nos permiten comprender cual ha sido el origen de las organizaciones y poder remontarnos a tiempos prehistóricos donde el hombre comenzó a organizarse para satisfacer sus necesidades básicas, consistiendo principalmente en la caza de animales. Al transcurrir del tiempo descubre y domina la agricultura lo que le permite explotar la tierra y la domesticación de animales. Aplicando mejores técnicas para aprovechar los recursos con que cuenta, llevándolo a tener una provisión de alimentos en forma constante y muchas veces en forma excedente. Dedicándose a otro tipo de actividades como lo son la creación de utensilios, elaboración de su propia vestimenta e inclusive teniendo actividades recreativas. Surgen las organizaciones familiares, especializándose posteriormente, al contar con objetivos específicos y dedicándose a una tarea que le permite obtener lo necesario para su subsistencia mediante el trueque.

A lo largo de la historia podemos encontrar diversas épocas que sugieren la evolución de las organizaciones; como lo han sido las construcciones, prueba irrefutable de la forma en que se organizaban algunas culturas antiguas.

Con el transcurso del tiempo las organizaciones han sufrido influencias de algunos filósofos como Aristóteles (348 a. C. – 322 a. C.) destacado discípulo de Platón. En su obra "La



Política" estudia la organización del Estado; distinguiendo a la monarquía, la aristocracia y la democracia.

Los romanos junto con los griegos son considerados como forjadores de una sociedad occidental moderna, ya que contaban con un Estado sólido y bien organizado. Sus principales aportaciones se debieron a su visión de la propiedad y la importancia del derecho.

La organización eclesíástica de la Iglesia Católica y la organización militar son de las primeras que se convirtieron en organizaciones formales, ya que desarrollaron sistemas muy elaborados que han persistido desde entonces. La Organización administrativa central de la Iglesia católica (Ara Romana) equivale a las complejas organizaciones gubernamentales y militares de alto nivel.

Existieron también en nuestro continente civilizaciones prehispánicas entre las que se encuentran la Olmeca, Maya, Tolteca, Chichimeca y Azteca, que demuestran el desarrollo de las organizaciones. Mientras que en Inglaterra a finales del siglo XVII nacía la Revolución Industrial, como consecuencia de grandes cambios en las organizaciones (Utilización de energía mecánica, expansión del comercio, inventos tecnológicos, etc.) consolidándose en esta época también la administración.

Los acontecimientos mencionados anteriormente pretenden dar un panorama general sobre el surgimiento de las organizaciones, sin embargo es necesario recordar que la historia la constituye el propio hombre al adaptarse, subsistir y crecer día a día.



1.2 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN.

A continuación se presentan una serie de conceptos que han surgido con el fin de entender que son las organizaciones.

George R. Terry nos dice: "Es el establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre personas de manera que puedan trabajar juntas con eficacia y puedan obtener una satisfacción personal al hacer tareas relacionadas bajo condiciones ambientales dadas, con el propósito de alcanzar una meta u objetivo".¹

Terry la concibe como la relación que se da entre individuos recalcando la importancia de lograr los objetivos satisfaciendo requerimientos específicos. También nos habla de una satisfacción del individuo al contribuir a la realización de objetivos grupales.

Sheldon la considera: "Como el proceso de combinar el trabajo que los individuos de grupos deben ejecutar como los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles".²

¹ Terry, George y G. Franillin, Stephen. "Principios de Administración", Ed. Continental, S.A. de C.V., México, 1995. p. 304.

² Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas: Teoría y Práctica", Ed. Limusa Noriega, México, 2000. p. 212.



En el concepto de Sheldon se puede advertir que se da mucha importancia a la actividad que se realiza en grupo al conjuntarse con los recursos con que se cuenta.

Idalberto Chiavenato menciona: "Las organizaciones son concebidas como unidades sociales (o agrupamientos humanos) intencionalmente construidas o reconstruidas, con el fin de alcanzar objetivos específicos".³

En su concepto Chiavenato nos muestra, que no puede hablarse de organización sin tener presente al ser humano como parte de la sociedad y que éste se agrupa intencionalmente con el fin de alcanzar objetivos específicos.

David A. De Cenzo expresa que: "Una organización es un acuerdo sistemático entre personas para llevar a cabo un objetivo específico".⁴

Aquí podemos ver que se conceptualiza en primer lugar a la organización como la manifestación de asentimiento o conformidad metódico entre personas que buscan el logro de una meta.

Lourdes Münch Galindo menciona: "Unidad económica social en la que el capital, el trabajo y la administración se coordinan para lograr una producción o servicio que responda a los requerimientos del medio social en que actúa".⁵

³ Chiavenato, Idalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración", Ed. McGraw-Hill, México, 1995. p. 360.

⁴ Robbins, Stephen P. y De Cenzo, David A. "Fundamentos de Administración: conceptos y Aplicaciones", Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1995. p. 3

⁵ Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José. Administración: Primer curso. IPN p. 25.



Para Lourdes Münch es importante ver a la organización como un grupo social que basándose en los recursos con que se cuenta van a obtenerse o producirse bienes o servicios que tiendan a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

José Méndez la conceptualiza como: "Entidad estructural económica determinada por el tipo de actividad que desarrolla (mercantil o industrial) y por el modo en que está distribuida la propiedad de la misma. Su fin es obtener beneficios, que pueden ser colectivos o privados..."⁶

En dicho concepto se da gran importancia a las metas que se persiguen pues en base a ellas se dispone de una estructura que se va a coordinar para lograr cierto tipo de beneficios o resultados.

El concepto de Etzioni es: "Las Organizaciones son agrupamientos sociales (agrupamientos humanos) constituidos y reconstituidos de forma deliberada para buscar metas específicas".⁷

Etzioni recalca la naturaleza del hombre, notablemente social que se une para satisfacer sus objetivos.

Para José Antonio Fernández Arena es: "La unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos".⁸

⁶ Méndez, José S., Monroy, Fidel. et al. "Sociología de las Organizaciones", Ed. McGraw-Hill. México, 1996. p. 71.

⁷ Hall, Richard. "Organizaciones: Estructuras y Procesos", Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1996. p. 31.



Fernández Arena la conceptualiza como un ente o unidad creada ya sea en forma práctica o legal para producir un bien o un servicio. Subrayando la importancia de contar con una coordinación de los recursos con que se dispone para lograr un fin.

La L.A. y M.A. Sandra Luz González López conceptualiza a las organizaciones como: "El conjunto de individuos que laboran en un lugar específico con estructura formal y que persiguen un mismo fin".⁹

En el anterior concepto sobresale la importancia de contar con un lugar y estructura específica que ayudará al logro de objetivos.

Con fundamento en lo antes mencionado podemos puntualizar lo siguiente: "La organización será un conjunto de individuos que mediante una estructura formal, buscan la realización de metas en común".

En el anterior concepto se ha tratado de destacar los siguientes puntos: Una organización incluye personas que se reúnen o interactúan y que requieren de una estructura que les ayude a realizar los objetivos que se persiguen.

⁸ Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José. "Fundamentos de Administración", Ed. Trillas, México, 1999, p. 44

⁹ L. A. y M. A. González López, Sandra Luz. "Apuntes de Desarrollo Organizacional", FESC. 2001.



1.3 CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES.

Entre las principales características de las organizaciones se encuentran:

- ❖ Están orientadas al logro de objetivos. Ya que una organización es creada con un fin y las acciones que se realizan dentro de ésta se encaminan hacia el logro de los mismos, se debe contar con objetivos bien definidos, de lo contrario se ocasionan problemas.
- ❖ Se da una división del trabajo. Al ser el esfuerzo humano la base de cualquier organización, la división será el proceso en el que se descompone el trabajo. Asignando a los individuos varias tareas articuladas dependiendo de sus habilidades, de ésta manera se obtienen los objetivos de la organización.
- ❖ Se cuenta con la especialización. Al contar con una división del trabajo, los miembros que la integran desarrollan habilidades y conocimientos especializados, haciéndose más profundos en la medida que se cuente con alta tecnología y gran cantidad de personal. Ésta característica no excluye a las pequeñas y menos diversificadas, ya que también buscan el logro de objetivos.
- ❖ Tienen estructuras. Que son los medios regularizados y prescritos para que las diversas actividades administrativas operantes estén coordinadas.



- ❖ Se cuenta con una jerarquía, lo que sirve para tener un orden en los niveles de autoridad.

- ❖ Se tienen canales de comunicación. Haciendo posible que las personas coordinen sus actividades para lograr objetivos comunes. Siendo la base del trabajo en equipo. Impulsa el desarrollo de una estructura que permite que una parte de la organización influya sobre otras.

- ❖ Pueden ser complejas o sencillas. Se refiere a la cantidad de diferenciación de una organización. Entre mayor sea la división del trabajo en una empresa, más niveles verticales habrán en la jerarquía y entre más dispersas estén las unidades de la organización geográficamente más difícil será coordinar a las personas y sus actividades.

- ❖ Las organizaciones también pueden ser rígidas o flexibles. Esta característica puede permitir o no integrar ideas, procesos o instrumentos nuevos que le permitan adaptarse al ambiente.



1.4 RECURSOS DE LAS ORGANIZACIONES.

Para que una organización logre sus objetivos, tendrá que contar con una serie de recursos que le ayudarán a lograr un funcionamiento adecuado.

RECURSOS MATERIALES.

Son bienes tangibles, que pertenecen a la empresa, estos forman parte del capital. "Ante todo integran la empresa sus edificios, las instalaciones que en estos se realizan para adaptarlas a la labor productiva, la maquinaria que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano, y los equipos, o sea todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria".¹⁰

También encontramos a las materias primas que son los materiales que se someterán a una transformación ya sea física o química para establecer productos terminados.

Materiales auxiliares: No forman parte del producto directamente, pero se requieren para la producción (combustible, energía eléctrica, etc.)

Productos en proceso: Estos se encuentran en proceso de transformación.

Productos terminados: Productos listos para satisfacer pedidos, forman parte del capital y se consideran parte de la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¹⁰ Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas". Ed. Limusa Noriega, México, 2000. p. 72



RECURSOS TÉCNICOS O DE SISTEMAS.

Sirven como herramientas e instrumentos a fin de coordinar otros recursos. Agustín Reyes Ponce en su obra "Administración de Empresas" nos dice: "Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o éstas con aquéllas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa". ¹¹

- a) Existen sistemas de producción (fórmulas, patentes, métodos, etc.)
- b) Sistemas de ventas (autoservicio, venta a domicilio, a crédito. etc.)
- c) Sistemas de finanzas (las distintas combinaciones de capital propio y prestado).
- d) Existen además sistemas de organización y administración, consistiendo en la forma como debe estar estructurada la empresa: es decir, su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización.

RECURSOS FINANCIEROS.

Son los recursos monetarios propios y ajenos con que cuenta la empresa, estos son muy importantes para la ejecución de las decisiones. Recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa ya que representan bienes monetarios y certificados de valor y todo lo relacionado para el financiamiento de una organización.

- a) Entre los recursos financieros propios tenemos:
 - ❖ Dinero en efectivo
 - ❖ Aportaciones de los socios
 - ❖ Utilidades
- b) Recursos financieros externos o ajenos.
 - ❖ Préstamos de acreedores y proveedores

¹¹ Ibidem. p. 72.



- ❖ Créditos bancarios o privados
- ❖ Emisión de valores (bonos, cédulas, etc.)

RECURSOS HUMANOS.

Todas las empresas están constituidas por gente, el factor más importante, ya que sin el no existirían. Los recursos humanos comprenden no solo el esfuerzo o la actividad humana sino también otros elementos entre los que se encuentran: Conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses vocacionales, aptitudes, actividades, actitudes y habilidades.

No se puede hablar sobre la naturaleza de las personas a menos que se les considere como individuos integrales, no tan solo con características separadas y diferentes como pueden ser el conocimiento, las aptitudes, las habilidades, los rasgos personales y las actitudes. Una persona tiene todo esto en grados diferentes. Es más, estas características se interrelacionan entre sí y su predominio en situaciones específicas cambia con rapidez y de un modo impredecible.

El ser humano es una persona total sobre la que influyen factores externos. Las personas no pueden despojarse de la influencia de estas fuerzas cuando van a trabajar por lo cual los administradores debemos reconocer estos hechos y estar preparados para hacerles frente.

Se encuentran en todas las áreas y niveles de la organización y dependiendo de la función que desempeñen y el nivel jerárquico pueden ser:

- ❖ Obreros. Su trabajo es principalmente manual; se clasifican en calificados y no calificados, dependiendo si se requiere tener conocimientos especiales antes de ingresar al puesto.



- ❖ Empleados. Su trabajo es de una categoría más intelectual y de servicio, mas bien conocido con el nombre de oficina. Pueden ser calificados y no calificados.
- ❖ Supervisores. Su función es vigilar que se cumplan los planes y órdenes señaladas. Su característica es quizá el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.
- ❖ Técnicos. Son las personas que con base en un conjunto de reglas y principios, buscan crear nuevos diseños de productos, métodos, controles o sistemas administrativos.
- ❖ Altos ejecutivos. Aquellos en quien predomina una función administrativa sobre la técnica.
- ❖ Directores. Son los que se encargan de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar resultados finales.

Toda organización cuenta con una serie de recursos necesarios para su funcionamiento, al coordinarlos en una forma adecuada podrán ser aprovechados de la manera más eficiente y así facilitar el logro de los objetivos. Al conocerlos se observa que ninguno de ellos, sirve de manera aislada.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



1.5 OBJETIVOS DE LAS ORGANIZACIONES.

La finalidad inmediata que persigue toda empresa es la producción de bienes y servicios para un mercado, ya que no hay ninguna empresa que no se establezca para lograr este fin directo, independientemente de lo que se pretenda con la venta de sus productos.

Herbert A. Simón, opina que hay diferencias marcadas en los objetivos de las instituciones. Sin embargo se puede generalizar en cuanto a tres categorías de objetivos que las empresas deben satisfacer los cuales son:

→ **OBJETIVO DE SERVICIO.**

Todos tenemos necesidades que requieren satisfacerse; las organizaciones al operar, dan un servicio y con ello logran la satisfacción de necesidades.

→ **OBJETIVO SOCIAL**

Serán aquellos que contribuyen al bienestar de la comunidad, estos se pueden realizar; al incrementar el bienestar socioeconómico de una región al adquirir materias primas y otros servicios, y al crear fuentes de trabajo. Al darles buen trato económico y motivacional a los empleados y personal operativo que presta sus servicios, asimismo con las familias de sus empleados. Al cumplir con tasas tributarias se contribuye al sostenimiento de los servicios públicos.



Con la comunidad en general se colabora para que mejore y conserve la ecología de la región, evitándose la contaminación ambiental.

“El objetivo social se enfoca a los grupos que trabajan dentro de una empresa, a las autoridades oficiales y, en general a la comunidad, es decir, su fin primordial es el satisfacer las necesidades de la sociedad”.¹²

→ **OBJETIVO ECONÓMICO.**

Al producir bienes y servicios se busca la obtención de utilidades para desarrollarse y subsistir. Con las utilidades se beneficia a:

- ❖ Accionistas, al repartirse dividendos justos, proporcionales a la aportación o riesgo asumido.
- ❖ Acreedores, al cubrir los pagos de intereses y todo lo que completa la estructura financiera de la compañía.
- ❖ También se busca una reinversión de una cifra proporcional de la utilidad que garantice el buen crecimiento de la organización.

Al vislumbrar los más importantes objetivos de la organización, se puede decir que se busca beneficiar a las personas en forma individual o grupal, ya sean patrón (es), trabajador (es) o cliente (s), al generar un valor económico, producir bienes y servicios que satisfacen necesidades, mantener su continuidad, buscar el desarrollo conjunto. (Individuo - organización y viceversa) entre otros.

¹² Fernández Arena, José Antonio. “ El Proceso Administrativo”, Ed. Diana, México, 1990. p. 139.



1.6 PRINCIPALES CLASIFICACIONES DE LAS ORGANIZACIONES.

La clasificación es el proceso o acción que se sigue para estudiar a las organizaciones, al hacerlo se buscan algunos objetivos como son:

- Establecer un marco de referencia que delimite su estudio y poder generalizar principios que ayuden a tomar decisiones.
- Ayudar a maximizar el uso de los recursos con que cuenta.
- Servir como medio de comparación para detectar cuales son las más efectivas, así como las variables que regulan su estructura.

Lourdes Münch y José García Martínez en la obra "Fundamentos de Administración" presentan algunos de los criterios de clasificación de la empresa más difundidos, entre los que destacan:

- ⌘ Actividad o giro.
- ⌘ Origen del capital.
- ⌘ Magnitud de la empresa.
- ⌘ Criterio de constitución legal.

⌘ *Actividad o giro.*

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:



INDUSTRIALES. La actividad primordial de estas empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, son susceptibles de clasificarse en:



-
- A. **Extractivas.** Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre. Verbigracia; pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etcétera.
- B. **Manufactureras.** Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:
- a) *Empresas que producen bienes de consumo final.* Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor; éstos pueden ser: duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad. Verbigracia; productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos, etcétera.
 - b) *Empresas que producen bienes de producción.* Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Verbigracia: Papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, maquinaria ligera, productos químicos, etcétera.
- COMERCIALES.** Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:
- A. **Mayoristas.** Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuye el producto directamente al consumidor.
 - B. **Minoristas o detallistas.** Las que venden productos al "menudeo", o en pequeñas cantidades, al consumidor.
 - C. **Comisionistas.** Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo una ganancia o comisión.
-



SERVICIOS. Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan

un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Las empresas de servicio pueden clasificarse en:

- A. Transporte.
- B. Turismo.
- C. Instituciones financieras.
- D. Servicios públicos varios:
 - Comunicaciones.
 - Energía.
 - Agua.
- E. Servicios privados varios:
 - Asesoría.
 - Diversos servicios contables, jurídicos, administrativos.
 - Promoción y ventas.
 - Agencias de publicidad.
- F. Educación.
- G. Salubridad (hospitales).
- H. Fianzas, seguros.

» *Origen del capital*

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

- * **Públicas.** En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.
- * **Privadas.** Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa.



A su vez, pueden ser nacionales, cuando los inversionistas son nacionales y extranjeros, y transnacionales, cuando el capital es preponderantemente de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

◆ **Magnitud de la empresa.**

Este es uno de los criterios más utilizados para la clasificación de la empresa, se establece que de acuerdo con el tamaño puede ser pequeña, mediana o grande; resultando muy controversial, ya que existen puntos de vista muy variados en aspectos como el monto de su capital, personal ocupado, producción, ventas, etc.

A continuación se presentan algunas clasificaciones con sus exponentes. De manera que sirvan como orientadores al determinar la magnitud de la empresa, ya que no pueden aplicarse en forma general, al ser las condiciones de las empresas muy cambiantes.

El Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF):

CRITERIO	RANGO	NÚM. DE EMPLEADOS
PEQUEÑA	MENOS DE	25
MEDIANA	ENTRE	50 Y 250
GRANDE	MÁS DE	250

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Joaquín Rodríguez Valencia:

CRITERIO	RANGO	NÚM. DE EMPLEADOS
ARTESANAL	DE	1 A 5
MICROEMPRESA	DE	5 A 50
PEQUEÑA	DE	50 A 100
MEDIANA	DE	100 A 250
GRANDE	DE	250 A 1000
MUY GRANDE	MÁS DE	1000

José Antonio Fernández Arena

CRITERIO	NÚM. DE EMPLEADOS
MICRO	HASTA 15
PEQUEÑA	HASTA 100
MEDIANA	HASTA 250
GRANDE	DESDE 251

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



De acuerdo al **Diario Oficial de la Federación (DOF)**¹³ del día 30 de diciembre de 2002 se establecen los criterios de estratificación de empresas de la siguiente manera:

CLASIFICACION POR NÚMERO DE TRABAJADORES			
SECTOR / TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO EMPRESA	0 - 10	0 - 10	0 - 10
PEQUEÑA EMPRESA	11 - 50	11 - 30	11 - 50
MEDIANA EMPRESA	51 - 250	31 - 100	51 - 100
GRAN EMPRESA	251 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE

Clasificación de **NAFIN** dependiendo del número de empleados.¹⁴

ESTRATO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICROEMPRESA	1-30	1-5	1-20
PEQUEÑA	31-100	6-20	21-50
MEDIANA	101-500	21-100	51-100
GRANDE	500 EN ADELANTE	100 EN ADELANTE	100 EN ADELANTE

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¹³ <http://www.siem.gob.mx>

¹⁴ <http://www.chi.itesm.mx>



En la economía nacional existe la siguiente clasificación de las industrias, según Nacional Financiera:

A.- Industrias primarias que abastecen a otras industrias nacionales.

- ❖ Energía eléctrica
- ❖ Petróleo
- ❖ Gas
- ❖ Carbón
- ❖ Extracción de minerales metálicos
- ❖ Extracción de minerales para productos químicos
- ❖ Extracción de madera
- ❖ Ganadería
- ❖ Pesca

B.- Industria de producción intermedia que crean demanda para múltiples industrias nacionales a la vez que abastecen a otras muchas industrias.

- ❖ Productos de petróleo
- ❖ Productos de carbón
- ❖ Hierro y acero
- ❖ Productos químicos
- ❖ Papel y productos de papel
- ❖ Materiales de construcción
- ❖ Textiles

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C.- Servicios necesarios para el desarrollo industrial.

- ❖ Transportes
- ❖ Comunicaciones
- ❖ Depósitos y almacenes



-
- ❖ Obras públicas
 - ❖ Bancos y otras instituciones financieras
 - ❖ Otros servicios

D.- Industrias de bienes que crean demanda para numerosas industrias nacionales.

- ❖ Productos alimenticios
- ❖ Bebidas
- ❖ Tabaco
- ❖ Calzado y prendas de vestir
- ❖ Muebles y accesorios
- ❖ Madera y corcho
- ❖ Productos de corcho y caucho
- ❖ Productos minerales no metálicos
- ❖ Productos metálicos
- ❖ Maquinaria
- ❖ Aparatos y accesorios eléctricos
- ❖ Equipo de transporte
- ❖ Industrias manufactureras diversas.



Clasificación de acuerdo a su constitución legal.

De acuerdo a la Ley General de Sociedades Mercantiles, ésta puede ser:

- I.- Sociedad en Nombre Colectivo;
- II.- Sociedad en Comandita Simple;
- III.- Sociedad de Responsabilidad Limitada;
- IV.- Sociedad Anónima;
- V.- Sociedad en Comandita por Acciones, y
- VI.- Sociedad Cooperativa.

Cualquiera de las sociedades a que se refieren las fracciones I a V, podrán constituirse como sociedad de Capital Variable, observándose entonces las disposiciones del capítulo VIII de dicha ley.

Artículo 25. Sociedad en Nombre Colectivo: es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales.

Artículo 51. Sociedad en Comandita Simple: es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.

Artículo 58. Sociedad de Responsabilidad Limitada; es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues solo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establece la presente ley.



Artículo 87. Sociedad Anónima: es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.

Artículo 207. Sociedad en Comandita por Acciones: es la que se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones.

Artículo 212. Las Sociedades Cooperativas se registrarán por su legislación especial.

Artículo 213. En las Sociedades de Capital Variable el capital social; será susceptible de aumento por aportaciones posteriores de los socios o por la admisión de nuevos socios, y de disminución de dicho capital por retiro parcial o total de las aportaciones, sin más formalidades que las establecidas por este capítulo.

CAPÍTULO 2
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



El hombre que manda con eficiencia debe haber obedecido a otros en su pasado, y el hombre que obedece con plenitud de servicio, es digno de ser — algún día — un comandante.



CAPÍTULO 2

2.1 ORÍGENES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Estructura Organizacional no surge por obra del azar. Lo que la configura y determina es la necesidad de adaptación a situaciones concretas de la organización expresadas en términos de recursos humanos y materiales, de necesidades económicas y sociales, técnicas y de objetivos. Según tales situaciones, la estructura se configura de una forma u otra; no existe un tipo, o modelo abstracto sobre el que plasmar la estructura, fuera y más allá de las concretas necesidades de cada situación particular.

Esto explica el hecho de que empresas similares en actividad y dimensión, pero con estructuras diferentes, consigan resultados igualmente satisfactorios. Pueden haber sido diferentes sus problemas y el camino seguido para llegar al estado actual.

Cuando se trata de una sola persona que desarrolla todas las funciones directivas, ejecutivas y de gestión necesarias para conseguir sus objetivos, el problema de la estructura no se plantea. Se planteará si acaso, el problema de la mejor distribución del tiempo de esa persona entre las diferentes funciones. A medida que la actividad de la persona aumenta, ésta no se encuentra en condiciones de desarrollar todas las funciones. Está obligada a valerse de la ayuda de otras personas; por ejemplo, un obrero, un vendedor, un mensajero, etc. A estas personas se confían, dentro de cada función, deberes ejecutivos, mientras que el dueño de la empresa continúa reservándose para sí las funciones de dirección y las ejecutivas más importantes.



El proceso de separación de las funciones meramente ejecutivas se acentúa con la expansión y complicación de la actividad de la empresa. Éste es el punto máximo al que puede llegar una estructura de tipo individual o estructura simple, en la que el dueño de la empresa concentra en sí todas las funciones directivas y deja a los otros las funciones ejecutivas. A partir de éste punto, la misma estructura, por su rigidez, tiende a frenar y obstaculizar la expansión. Se impone la elección entre la renuncia a una ulterior expansión y la búsqueda de nuevas soluciones estructurales que a través de la especialización permitan desarrollar eficazmente más actividades.

Cuando se sobrepasa el límite, las crecientes necesidades de coordinación entre las distintas partes del sistema que se va constituyendo llevan, como desarrollo lógico, a la creación primero de uno y después de varios niveles de posiciones intermedias entre el supremo órgano directivo y los ejecutivos.

Se trata, en un periodo inicial, de personas dedicadas, de forma exclusiva o predominante, al cumplimiento de funciones directivas; en una fase posterior, se llega a la constitución de verdaderas unidades estructuralmente diferenciadas para el cumplimiento de las funciones directivas. Surgen, entonces, órganos que asumen parte de las funciones de dirección anteriormente concentradas en el único órgano directivo supremo.

Es el proceso de especialización vertical lo que lleva a la subdivisión de las tareas en el ámbito del grupo según el tipo, la naturaleza y la importancia de las decisiones a tomar y de la autoridad que implican.

Cuando el aumento en las dimensiones de la empresa o la mayor complejidad de las actividades desarrolladas llevan a una progresiva distribución de las funciones ejecutivas entre el número creciente de puestos de trabajo y de unidades (especialización horizontal),



la estructura, por consiguiente, viene a tomar una forma de pirámide. La estructura organizacional se origina en las decisiones gerenciales acerca de cuatro atributos importantes en todas las organizaciones: La división del trabajo, las bases para la departamentalización, el tamaño de los departamentos y la delegación de autoridad. Las decisiones que toman los gerentes están influidas por factores del diseño de puestos y del diseño de la organización, tales como diferencias individuales, tecnología, estrategias, etc.



2.2 CONCEPTO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La palabra Estructura (Del latín *structor*, el que edifica, construye), designa el conjunto de relaciones y proporciones existentes en un sistema cualquiera. Es una representación de lo real a través de un marco fundamental, presentando un cierto carácter de permanencia y de estabilidad, y afectando al conjunto de los elementos que allí están incorporados.

Toda empresa posee una Estructura, en el sentido de que puede tener un cierto número de conexiones o relaciones entre elementos dependientes unos de otros que la hacen fundamentalmente distinta a las demás.

Es importante tener en cuenta que las Estructuras son imágenes abstractas, aunque tomen a veces la forma de una representación gráfica (Organigramas).

Para Enrique B. Franklin la Estructura de la Organización es la "Representación de los niveles jerárquicos y funciones que la componen, en cual se destacan las responsabilidades de sus integrantes".¹⁵

Benjamín Franklin resalta en su concepto que la Estructura de toda institución debe estar integrada por diversos niveles relacionados entre sí, es decir, las unidades administrativas deben ubicarse en una escala que permita su atención, control y supervisión, puesto que a la función asignada corresponde una autoridad y responsabilidad determinada.

Judith R. Gordon menciona que la Estructura Organizacional se refiere a la "Descripción de los trabajos y las relaciones de dependencia existentes en una organización. Su función

¹⁵ Franklin Fincowsky, Enrique B. "Organización de Empresas", Ed. McGraw-Hill. México, 1999. p. 279.



principal es influir y coordinar el comportamiento laboral de los miembros de la organización a efecto de alcanzar las metas de la organización".¹⁶

En el anterior concepto se destaca la importancia de contar con una Estructura dentro de la organización, ya que las personas que laboran dentro, tienen cierto comportamiento al verse influidos.

Lourdes Münch menciona que Estructura Organizacional será "El marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr objetivos".¹⁷

En su concepto Lourdes Münch destaca la importancia de contar con un marco por medio del cual va a operar el grupo social, con el fin de alcanzar los objetivos. En el cual se encuentran las jerarquías, actividades y la forma en que se relacionan las funciones.

Mientras que para la L.A. y M.A. Sandra Luz González López Estructura Organizacional "Es la base fundamental de una organización en donde se establecen funciones, obligaciones y niveles jerárquicos."¹⁸

En el anterior concepto resalta la importancia de contar con la Estructura, ya que a través de ésta quedarán establecidas las actividades que desempeñan diferentes personas, así como el cargo que ocupan.

¹⁶ Gordon Judith R. " Comportamiento Organizacional". Ed. Prentice Hall, México, 1996.

¹⁷ Münch Galindo, Lourdes. y García Martínez, José. " Fundamentos de Administración". Ed. Trillas. México, 1999, p. 108

¹⁸ L.A. y M.A. González López, Sandra Luz. Apuntes de Teoría de las Organizaciones. FESC, 2001.



Con base en lo antes mencionado se puntualiza lo siguiente: "Estructura organizacional es el marco en el que se describen las actividades que realizan los individuos, obligaciones, relaciones de autoridad así como la forma en que se coordinan estos."

Del anterior concepto se desprende el siguiente análisis: La Estructura organizacional describe la asignación de responsabilidades a los individuos que la integran. La Estructura también denota el grado de especialización, el agrupamiento conjunto de los individuos para formar departamentos y el agrupamiento de esos departamentos para conformar la organización global.

La Estructura Organizacional además:

- ✓ Designa las relaciones formales de autoridad, incluyendo líneas de autoridad, responsabilidad por las decisiones, número de niveles dentro de la jerarquía y alcance del control de los gerentes y supervisores.
- ✓ Incluye el diseño de sistemas y mecanismos que fundamentan la coordinación efectiva de los esfuerzos entre los diversos individuos y departamentos. Estos sistemas establecen los lineamientos para la comunicación y la coordinación horizontal y vertical.

La asignación de labores y las relaciones de autoridad las encontramos en el Organigrama, pero la Estructura también contempla los sistemas que coordinan los departamentos, estos sistemas pueden ser:

- De información
- Comités
- Reuniones de planeación
- Puestos de enlace, etc.



2.3 TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Se ha mencionado que todas las organizaciones necesitan una Estructura para proporcionar de modo sistemático la división y coordinación del trabajo, así como canales de comunicación formales, determinación de responsabilidades y la delegación de autoridad en el proceso de toma de decisiones. No hay un único modo de estructurar una organización. La Estructura más adecuada dependerá del contexto de la misma teniendo como base sus metas, el entorno en que se desarrolla, la tecnología, su tamaño y su cultura.

Por lo tanto la Estructura no se establecerá al azar. Las personas que trabajan en una organización toman decisiones y seleccionan acuerdos estructurales específicos.

2.3.1 Organización Formal e Informal

★ **Organización Formal**. Es la Estructura oficial, representada en el Organigrama.

Es decir, es la Estructura planeada en donde se busca establecer relaciones esquematizadas entre los componentes encargados de cumplir eficientemente con los objetivos.

La Organización Formal comprende también la filosofía, las directrices, las normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, es decir, aquellos aspectos que estudian como deben ser las relaciones entre sus órganos, los cargos y quienes los desempeñan. Para conseguir el logro de objetivos y mantener un equilibrio interno.



Características de la Organización Formal.

Las principales características de la Organización Formal son:

◊ **División del trabajo.** En la mayoría de las empresas es físicamente imposible y económicamente impracticable que un mismo individuo realice todas las actividades. Así que para trabajar eficientemente la organización divide sus actividades en tareas menores. Esto se realiza por medio de una asignación de tareas distintas a personas o grupos diferentes de manera que la autoridad y la responsabilidad de cada trabajador esté claramente definida y legitimada.

◊ **Especialización.** Al existir la división del trabajo se crea la especialización ya que diferentes personas o grupos con frecuencia desempeñan partes específicas de la tarea compartida.

◊ **Jerarquía.** De las funciones especializadas se desprende la función de mando, esta dirige y controla todas las actividades para que se cumplan los objetivos. Por lo cual dentro de las organizaciones se necesitan además de una estructura de funciones una estructura jerárquica que se encargará de dirigir las operaciones en los niveles que le están subordinados. De aquí nace el principio de jerarquía.

◊ **Distribución de la autoridad y de la responsabilidad.** La jerarquía de la organización formal representa la distribución de la autoridad y responsabilidad entre los niveles de la Estructura. Cada nivel que se encuentra encima de los demás tendrá mayor influencia en las decisiones. "La autoridad: es el derecho legítimo a tomar decisiones y a decir a la gente que hacer... la autoridad reside en los puestos más que en las personas".¹⁹

¹⁹ Bateman, Thomas S. y Snell, Scott A. "Administración: una ventaja competitiva", Ed. McGraw-Hill, México, 2000. p. 298.



Por lo tanto autoridad es el poder de mandar a otros para que ejecuten o no una tarea, según lo considere adecuado quien tiene esa autoridad, de manera que se alcancen los objetivos de la organización. La autoridad es el fundamento de la responsabilidad, por ello es importante delimitarla explícitamente en la Organización Formal.

La responsabilidad proviene de la relación que se establece entre el superior y subordinado y del hecho de que alguien tiene autoridad para exigir que otras personas ejecuten determinadas tareas. Es la responsabilidad contractual en la que el subordinado se compromete a la prestación de un servicio a cambio de una retribución.

La autoridad emana del superior hacia el subordinado, cuando se trata de asignación de deberes, mientras que la responsabilidad es la obligación del subordinado a realizar dichos deberes.

◊ **Racionalismo de la Organización Formal.** Una organización es un conjunto de cargos funcionales y jerárquicos a cuyas normas y reglas de comportamiento deben sujetarse todos sus miembros. El principio básico de esta forma de ver a la organización plantea que dentro de límites tolerables, sus miembros se comportarán racionalmente, es decir, de acuerdo con normas lógicas de comportamiento prescritas para cada uno de ellos.

★ **Organización Informal.** Dentro de las organizaciones existen agrupaciones informales entremezcladas con las formales y constituyen una parte importante en el entramado organizativo. La agrupación informal, aunque difiere en su cometido, viene determinada por la formal y sus actividades responden a la espontaneidad de los individuos en la manifestación de actitudes recíprocas, interacciones surgidas a través de los



contactos sociales, comportamiento y sentimientos nacidos de la amistad, interés, identificación, etc.

2.3.2 Estructura Lineal

Es el tipo de organización más antiguo y simple. Se basa en el principio de unidad de mando, sus principales características son:

- ★ Centralización de las decisiones en la Dirección y en el seno de una jerarquía con escasos niveles.
- ★ Mínima división del trabajo y, en consecuencia, reducida diferenciación entre unidades.
- ★ Tareas muy poco especializadas, por lo que fácilmente se pueden intercambiar.
- ★ Formalización escasa.
- ★ La coordinación se lleva a cabo directamente a través de una supervisión directa.
- ★ Se utilizan procesos poco analíticos, intuitivos y arriesgados, en la búsqueda de oportunidades.

Puntos fuertes:

- Su estructura al ser simple es de fácil comprensión.
- Cada órgano está claramente delimitado en cuanto a su responsabilidad.
- Fácil de implantar y adecuar a organizaciones pequeñas.

Puntos débiles:

- El mando es autocrático.
- Tienden a ser rígidas.
- Falta de especialización.
- Énfasis en los jefes que quieren hacerlo todo.



-
- A medida que la empresa crece los canales de comunicación se congestionan.

Este tipo de estructuras propio de organizaciones nacientes y de tamaño pequeño que, dentro de un medio sencillo y dinámico, perduran gracias a una actitud emprendedora de algunos de sus individuos por su sentido de misión y relación paternalista con sus empleados. (Ver Anexo 1)

2.3.3 Estructura Funcional.

Agrupar las actividades según la función desarrollada por cada una de las unidades de la organización. Las tareas, homogeneizadas en base a funciones y subfunciones, se juntan en puestos de trabajo igualmente homogéneos consiguiéndose así que cada órgano lleve a cabo actividades relacionadas con una función determinada. Sus características principales son:

- ★ Autoridad funcional restringida a la especialidad.
- ★ Comunicaciones fundamentalmente verticales a fin de que haya agilidad entre los distintos niveles.
- ★ Descentralización por áreas funcionales, que cuenta con personal de apoyo.
- ★ Formalización elevada.
- ★ Supervisión y control a través de mecanismos estándar que normalizan el trabajo.

Es adecuada en medios sencillos o estables, en una etapa de crecimiento, como maduras y con volumen elevado de producción que exija una repetición de las funciones especializadas. En estos casos, la Dirección se debe centrar en la eficiencia interna y en la calidad técnica.

Puntos fuertes:

- Economías de escala por departamentos.
-



- Una mejor supervisión técnica debido a la especialización de los órganos y a las comunicaciones directas y sin intermediarios.
- Propician un desarrollo de habilidades.

Puntos débiles:

- Existe una múltiple subordinación, que provoca la disolución de la autoridad para mandar.
- Existe poca coordinación horizontal.
- Son muy centralizadas.
- Reducida innovación.
- Confusión y visión limitada en cuanto a los objetivos. (Ver Anexo 2)

2.3.4 Estructura Línea – Staff.

Es una combinación de la Organización Lineal y la Funcional, que maximiza las ventajas de ambas. Existen órganos de línea (De ejecución o de operación) y de órganos de staff (De consultoría, asesoría o prestación de servicios especializados). Sus principales características son:

- ★ Se fusionan la Estructura Lineal con la Funcional, lo que permite la coexistencia de líneas formales de comunicación con la prestación de asesoría funcional.
- ★ Existe una separación entre órganos operacionales (De línea) y órganos de apoyo (Staff), lo que hace posible la coexistencia de la jerarquía de mando y de la especialización técnica.

Punto fuerte:

- Se tiene una oferta interna de asesoría especializada e innovadora, manteniendo el principio de unidad de mando y la actividad conjunta y coordinada de los órganos de Línea y Staff.



Punto débil:

- Existe la posibilidad de conflictos entre los órganos operativos (Línea) y los de asesoría (Staff). Así como una dificultad para mantener el equilibrio dinámico entre estos dos órganos.

(Ver Anexo 3)

2.3.5 Estructura Divisional

Surge a raíz de la diversificación o descentralización de las actividades empresariales. Como cada división dispone de una estructura propia que con frecuencia responde a la forma funcional, lo que proporciona es una superposición de estructuras. Esta departamentalización puede agrupar unidades en torno a productos, clientes o regiones geográficas. Sus principales características son:

- ★ Las divisiones se conciben como centros de beneficios.
 - ★ Los controles que se desarrollan sobre las funciones operativas son a posteriori y en base a criterios como el volumen de ventas, rentabilidad y beneficios.
 - ★ La descentralización es limitada y paralela.
 - ★ Los procesos de trabajo y habilidades están normalizados.
 - ★ La supervisión la ejerce directamente la matriz.
 - ★ Es factible cuando el sistema técnico se puede escindir en forma eficiente en segmentos capaces de actuar en entornos que no sean muy complejos o dinámicos.
 - ★ Se usa cuando la organización se encuentra en una etapa de crecimiento y expansión.
-



Puntos fuertes:

- Son flexibles.
- Buscan la satisfacción de clientes.
- Tienen una gran coordinación entre funciones.

Puntos débiles:

- Elimina la especialización.
- Es difícil integrar y estandarizar las líneas de productos / servicios. (ver Anexo 4)

2.3.6 Estructura Matricial

Es una forma híbrida de organización en la que están combinadas las formas Funcional y Divisional. El nombre de matricial se debe a que adopta el de la herramienta gráfica que permite su representación (Una matriz de doble entrada). Las columnas corresponden a la jerarquía funcional y las filas a las relaciones laterales de autoridad y coordinación. Esto hace que tenga una influencia dual; es decir, una coordinación de las relaciones laterales con las áreas transversales. Principales características:

- ★ Sensibilidad a mercados y tecnología.
- ★ Particular tratamiento de la información y disposición de recursos limitados. Gozando la Dirección de mucha libertad en la planificación.
- ★ Se utiliza tecnología no rutinaria con fuerte interdependencia.
- ★ Sus objetivos operativos son por producto y función.

Es propia de entornos que están sujetos a incertidumbre en los que, a través de un tamaño de organización moderado con pocas líneas de producto, se persigue simultáneamente la innovación de los productos/ servicios y la especialización técnica.



Puntos fuertes:

- La toma de decisiones está descentralizada a un nivel en donde la información es procesada en forma apropiada y se aplican conocimientos relevantes.
- Extensas redes de comunicación permiten el proceso de grandes cantidades de información.
- Los altos niveles administrativos no se sobrecargan con decisiones operativas, ya que estas son delegadas.
- Los recursos se comparten a través de programas o productos importantes, lo que hace que estos se utilicen específicamente.
- Los empleados desarrollan habilidades que les permiten funcionar en un ambiente caracterizado por juntas frecuentes e interacciones informales.

Puntos débiles:

- Puede surgir confusión debido a una autoridad dual. Se cree que es lo mismo que toma de decisiones en grupo.
- El diseño estimula a los gerentes quienes comparten subordinados para maniobrar por poder. (ver Anexo 5).



2.4 CONCEPTO DE ORGANIGRAMA.

El Organigrama es un cuadro sintético que describe los puestos de la organización y la forma en que están organizados. Es una gráfica que muestra un retrato de la estructura de mandos (Quién le reporta a quién) y las diversas actividades que realizan las personas.

- ❑ Consisten en hojas en las que cada puesto se representa por un cuadro que representa trabajos distintos.
- ❑ La representación de informes y las relaciones de autoridad están indicadas por medio de líneas que muestran las conexiones superior y subordinado.
- ❑ Los niveles de administración se indican por el número de capas horizontales en la gráfica. Las personas o unidades que están en el mismo rango y reportan a la misma persona se encuentran en un mismo nivel.

Los principales aspectos que contiene el organigrama son:

- Título de componente
- Título de cargo del ocupante
- Número de empleados en el componente
- Línea de autoridad y responsabilidad

Función del Organigrama.

Consiste en representar gráficamente la Estructura de las entidades administrativas, para mostrar sus funciones, relaciones y canales de autoridad formal, así como la jerarquía y autoridad de los órganos que lo integran.



Para que los Organigramas cumplan con sus funciones es necesario que tengan los siguientes requisitos:

- ⌘ Deben ser ante todo muy claros: Conteniendo el número de cuadros y puestos que permitan la comprensión de la Estructura.
- ⌘ Generalmente se representa la Estructura del cuerpo administrativo, que va desde director o gerente general, hasta jefes o supervisores de último nivel.
- ⌘ Deben contener nombres de funciones y no de personas. Se coloca sólo en casos necesarios en letras menores.



2.5 TIPOS DE ORGANIGRAMAS.

A. Por su contenido y origen se dividen en:

- * **Estructurales.** Presenta las dependencias que integran un organismo en sus relaciones jerárquicas. (ver Anexo 6)
- * **Funcionales.** Presenta los órganos y las relaciones jerárquicas que integran un organismo además de proporcionar cada uno de dichos órganos. (ver Anexo 7)
- * **Plazas y Puestos.** En estos se señalan tanto los diferentes puestos que se han establecido para la ejecución de las funciones asignadas como de las plazas existentes y los nombres de las personas que las ocupan. (Ver Anexo 8)

B. Por su ámbito de aplicación o el área que representan pueden ser:

- ⊘ **Generales.** Se representan únicamente los órganos principales y sus interacciones básicas. (Ver Anexo 9)
- ⊘ **Específicos.** Se representa gráficamente los órganos que integran un área, así como sus relaciones de dependencia y jerarquía. (Ver Anexo 10)

C. Por su presentación o forma pueden ser:

2.5.1 Organigrama Vertical.

Cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad.



De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él, y así sucesivamente.

Fortalezas:

- Son los más usados y, por lo tanto son fácilmente comprendidos.
- Indican en forma objetiva las jerarquías del personal.

Debilidades:

- El efecto de triangulación, debido a que después de dos niveles es muy difícil indicar los puestos inferiores, para lo que se requerirá hacer hologramas muy alargados. Lo que se puede solucionar si: Se hace una gráfica maestra que comprenda hasta el primer nivel lineal y staff de la empresa, y después elaborar una suplementaria para cada división, departamento o sección. Poniendo a los subordinados de un solo jefe, cuando son numerosos, uno sobre otro y ligados por la línea de autoridad y responsabilidad que corre a uno de los lados. (ver Anexo 11)

2.5.2 Organigrama Horizontal

En este tipo de organigramas el nivel jerárquico máximo se comienza a la izquierda y van haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha. Cada columna corresponde a un nivel jerárquico, y las relaciones entre las unidades se representan por líneas dispuestas horizontalmente.

Fortalezas:

- Siguen la forma normal en que se acostumbra leer.
- Disminuyen en forma considerable el efecto de triangulación.



-
- Indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal. (Ver Anexo 12)

2.5.3 Organigrama Circular.

Son los que están formados por un cuadro o círculo central que corresponde a la autoridad de más alto rango de la empresa, a cuyo alrededor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de la organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

Fortalezas:

- Señalan la importancia de los niveles jerárquicos y disminuyen la idea de la posición más alta o más baja.
- Se colocan mayor número de puestos en el mismo nivel.

Debilidades:

- Resultan confusas o difíciles de leer.
 - No permiten determinar con facilidad donde hay un solo funcionario.
- (Ver Anexo 13)

2.5.4 Organigrama Mixto.

En este tipo de organigramas se representa la Estructura de una Organización utilizando combinaciones verticales y horizontales. (Ver Anexo 14)

CAPÍTULO 3
DESARROLLO ORGANIZACIONAL



'Una organización que aprende está en un proceso de transformación constante. 'Una organización que aprende es una posibilidad abierta al futuro.



CAPÍTULO 3

3.1 ANTECEDENTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Fernando Achilles de Faria Mello menciona acerca de la historia del Desarrollo Organizacional en el extranjero (Estados Unidos e Inglaterra) dado que ahí se gestaron sus reales orígenes. Afirma que Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki sitúan los orígenes del Desarrollo Organizacional en el año de 1924, a partir del estudio de las investigaciones de psicología aplicados al trabajo de la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company. Allí se estudiaron los efectos sobre los índices de producción mediante el empleo de modificaciones en las condiciones de trabajo. Descubriéndose la influencia de los factores de comportamiento (Sociales, grupales e individuales) en la obtención de resultados en el trabajo organizado.

Warren Bennis (1966) considera que el Desarrollo Organizacional nació en 1958, con los trabajos de Robert Blake y Herbert Shepard en la ESSO (E.U.A.), ya que aquí surgió la idea de utilizar una metodología de los laboratorios de "adiestramiento de sensibilidad", dinámica de "Grupos T", no para favorecer el desarrollo individual, sino para el desarrollo de la organización.

French y Bell (1973) consideran su origen como un aprendizaje embrionario o de gestación.

- ❖ Con la capacitación de equipos de una misma organización en laboratorios de "Grupos T" del National Trainin Laboratories, (E.U.A.) a partir de 1947 hasta el final de esa década, continuando a partir de 1959.



- ❖ Con trabajos de "investigación de acción" y retroinformación por medio de estudio y la investigación realizados por el Research Center of Group Dynamics, fundado por Kurt Lewin en 1945, en el M.I.T. en E.U.A. y en el que colaboraron inicialmente Douglas McGregor, Ronald Lippitt, Jhon French, Dorwin Cartwright, Morton Deutsch, Marian Radke, Floyd Mann y Rensis Likert.
- ❖ Al enfocarse a la organización total, surge en forma más concreta y directa a partir de los trabajos de Douglas McGregor y Jhon Paul Jones en 1957 en la Unión Carbide y por Herbert Shepard, Paul Buchanan, Robert Blake y Murria Horwitz en 1958 y 1959 en la ESSO Standar Oil, E.U.A.

Por su parte, Faria Mello señala otros posibles orígenes:

- ✓ Los trabajos de psicología aplicada a la organización a partir de los ya mencionados estudios de Hawthorne.
- ✓ La aplicación de la metodología de laboratorio ("Grupos T" y adiestramiento de sensibilidad).
- ✓ Aplicación de la metodología de investigación, acción y retroinformación por medio del estudio, surgimiento y proceso del nuevo arte del Desarrollo Organizacional influidos por otras actividades y conocimientos como son:
 - A. Teoría de sistemas abiertos y teoría de campo, a partir de Bertalanffy y Kurt Lewin.
 - B. Conceptos sobre sistemas socio-técnicos (Estos se basan en la concepción de la empresa como un sistema en el que se pueden conjugar de la mejor manera la tecnología y la gente involucrada en un proyecto, y establece "Grupos autónomos de trabajo"), con trabajos



iniciados por los ingleses Emery, Rice, Sofer, Trist y otros, agrupados principalmente en el Tavistock Institute de Londres.

- C. Psicología organizacional, cuyos principales contribuyentes fueron A. Maslow y F. Herzberg, (Teoría de la necesidad: señalan que a través de las necesidades individuales se puede crear la motivación y energía indispensables para que el individuo sea más productivo. Los motivacionales que podrán aplicarse son el desarrollo de carrera y el enriquecimiento del

trabajo), C. Argyris (Se enfoca al comportamiento interpersonal y de grupos y sigue los valores de la teoría "Y" de McGregor), K. Lewin (Establece un proceso de cambio definiendo las fuerzas impulsoras y las fuerzas restrictivas existentes en el medio ambiente y que estas influyen notablemente en el cambio siendo favorables o no al mismo, este proceso se describe más adelante), D. McGregor (Efectuó el proceso de aprendizaje implicado en la mayor autoconciencia del individuo y mayor conciencia organizacional de la eficiencia humana, dice que debe haber un cambio fundamental para que una mejora organizacional se obtenga y sobreviva), R. Likert (Dice que el único modo de mejorar es la gerencia participativa, describe cuatro sistemas de diseño organizacional: El autocrático, el autocrático benevolente, el consultivo y el participativo: Basa su método en la encuesta de la participación), G. Homans, E. Jaques, E. Mayo, W. White, A. Zalesnick, G. Allport, H. Telen, D. Katz, R. Kahn, R. Tanenbaum, McClelland y otros.



D. Desarrollo de las ciencias socio-administrativas con Max Weber, Durkheim, Etzioni, Blay, Gullick, Drucker, Miller, Urwick, Sison, entre otros.

Evolución del Desarrollo Organizacional en México.

↳ 1967 - 1968: En el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey se comenta en los seminarios de administración de personal, acerca de la existencia del Desarrollo Organizacional.

↳ 1969 - 1970: En Vitro e Hylsa, de Monterrey, N.L. se analiza la implantación de las primeras gerencias en el área de Desarrollo Organizacional. Surgen los primeros libros de Desarrollo Organizacional y se realizan los primeros intentos de formar asociaciones de Desarrollo Organizacional, también se emplean como herramientas de cambio los "Grupos T" y la formación de equipos.

↳ 1971- 1972 Un hecho trascendental en la llegada del Desarrollo Organizacional a México es sin duda alguna, el que se dio en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) donde se realizó el primer trabajo de investigación para tesis de Licenciatura sobre Desarrollo Organizacional, el tema principal es Cambio.

Se inscriben los primeros mexicanos en el National Training Laboratories, E.U.A.

↳ 1973 - 1976: Cobra gran auge el Desarrollo Organizacional en instituciones educativas así como empresas. En la Universidad de Monterrey se inicia la Maestría en Desarrollo Organizacional.



-
- ☞ 1977: Visa, de la ciudad de Monterrey, N.L. implanta la gerencia de Desarrollo Organizacional.
 - ☞ 1978: Se considera un enfoque más integral del Desarrollo Organizacional ya se incluyen más intervenciones que hacen posible una aplicación más eficiente del programa.
 - ☞ 1990: El Instituto Tecnológico Autónomo de México afirma que dentro de las empresas que llevan a cabo Desarrollo Organizacional se encuentran;
 - ➔ Bacardi y Compañía, S.A., Cannon Mills, S.A., General Motors de México, S.A., Industrias Nacobre, S.A de C.V., Industrias Resistol, S.A. de C.V., Nissan Mexicana, S.A de C.V., Industrias Vinícolas Pedro Domeq, S.A de C.V., entre otras.
 - ☞ 1991: Se abre el Instituto de Estudios de Postgrado en Ciencias y Humanidades (INESPO) en donde inicialmente se impartían Diplomados en Desarrollo Organizacional y Comportamiento Humano en la Organización, posteriormente incorporan estudios de Maestría en Desarrollo Organizacional obteniendo el Reconocimiento de Validez Oficial por parte de la Secretaría de Educación Pública en diciembre de 1993. A la fecha se han realizado 6 simposiums internacionales y 7 Nacionales en Desarrollo Organizacional.
 - ☞ El programa académico de la Maestría en Desarrollo Organizacional se imparte a partir de 1998 en la Universidad de León Guanajuato; y a partir del 2000 en la Universidad Autónoma de Yucatán.
-



3.2 CONCEPTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Para Audirac Camarena y coautores: "El Desarrollo Organizacional es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se centra en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización".²⁰

Aquí los autores al referirse al cambio lo están relacionando directamente con las exigencias o demandas que la organización busca satisfacer. Cuando se habla de estrategia educativa destacan el empleo de gran cantidad de medios de comportamiento que se basa en experiencias, a fin de lograr mejores opciones organizacionales.

Wendell L. French y Cecil H. Bell Jr. dicen que Desarrollo Organizacional es: "Un esfuerzo a largo plazo tendiente a perfeccionar los procesos de resolución de problemas y de renovación de una empresa, aplicando una administración más eficiente y de mayor colaboración, basada en la forma de pensar del organismo haciéndose especial hincapié en la cultura de grupos específicos de trabajo, contando con la ayuda de un Agente de Cambio o "catalizador" y mediante el empleo de la teoría y la tecnología de las ciencias aplicadas de la conducta, incluso la investigación de las actuaciones".²¹

²⁰ Audirac Camarena Carlos A. et. al. "ABC del Desarrollo Organizacional", Ed. Trillas, México, 1994, p. 17.

²¹ French, Wendell L. y Bell, Cecil H. JR. "Ciencia de la conducta para el D.O.", Ed. Diana, México, 1995, p. 35.



Cuando los autores mencionan que el Desarrollo Organizacional es un esfuerzo que tiende a resolver problemas se refieren a la forma en que la organización actúa para diagnosticar y tomar decisiones sobre las oportunidades que el medio les ofrece y que les permita enfrentarse a los cambios.

Jim Stewart da el siguiente concepto: "Desarrollo Organizacional es la aplicación sistemática y a largo plazo de los conocimientos y teoría de la ciencia comportamental como un medio de mejorar la efectividad de la organización medida por su capacidad de adaptar sus metas, estructura, cultura, estilo, etc., como respuesta al cambio".²²

Al presentarse en forma profesional, los programas de Desarrollo Organizacional pueden utilizar métodos y técnicas pero solamente como parte de una estructura general negociada y convencida con los gerentes, por ello Stewart resalta en su concepto que tienen que ser sistemáticos si se quiere la efectividad.

Riccardo Riccardi conceptualiza al Desarrollo Organizacional como: "Un esfuerzo planificado e integrado para mejorar la efectividad de una organización a través de la reestructuración de sus procesos sobre el aporte de las ciencias de la conducta".²³

En dicho concepto se destaca el empleo del Desarrollo Organizacional para mejorar la efectividad de las organizaciones, lo que significa hacer las cosas de manera diferente y mejor, lo que supone realizar cambios en los procesos.

²² Stewart, Jim. "Gerencia para el Cambio", Legis Editores S.A., Colombia, 1992, p. 43.

²³ Riccardi, Riccardo. "El Arquitecto del Desarrollo Organizacional", Ediciones Macchi, Argentina, 1995, p. 72.



Richard Beckard dice sobre el Desarrollo Organizacional: "Es un esfuerzo planificado, de toda organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los "procesos" de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento".²⁴

En el anterior concepto sobresalen los siguientes elementos: Un programa de Desarrollo Organizacional implica realizar un diagnóstico sistemático para el mejoramiento y el movilizar recursos para realizar este esfuerzo. También se relaciona un cambio total de la entidad así como una modificación en la cultura.

Luis Ferrer Pérez da el siguiente concepto: "Desarrollo Organizacional es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante el cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona".²⁵

En este concepto resalta el término "Aplicación creativa" en el cual el Desarrollo Organizacional no se ve sólo como una teoría para especular, se encamina a aplicarse en una organización dependiendo de las circunstancias que estén sucediendo y a la psicología de sus miembros.

Faria Mello en su libro "Desarrollo Organizacional" hace referencia al concepto de Bennis, quien lo conceptualiza como: "Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las

²⁴ Beckhard, Richard. "Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos", Fondo Educativo Interamericano, S.A., México, 1973. p. 10.

²⁵ Ferrer Pérez, Luis. "Guía práctica de Desarrollo Organizacional". Ed. Trillas. México, 1976. p. 15



organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios".²⁶

En el concepto de Bennis se dice que el Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio y una estrategia educativa cuya finalidad es buscar influir y modificar las creencias, actitudes, valores y estructura de la organización, con la intención de que ésta pueda responder a las exigencias cambiantes del entorno.

Fernando Achilles de Faria Mello concibe al Desarrollo Organizacional como: "El proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados".²⁷

En el anterior concepto vale la pena mencionar que mediante un cambio se pretende dar respuesta a las exigencias causadas por el ambiente que afecta a las organizaciones desde su interior o exterior ya que si se busca aumentar la eficacia y salud de la organización se debe ver a la organización como un sistema abierto.

Hornstein, Bruke y sus coeditores afirman que el Desarrollo Organizacional es: "Un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación de la organización".²⁸

²⁶ Achilles de Faria Mello, Fernando. "Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral". Limusa Editores, México, 1996. p. 27

²⁷ *Ibidem*. p. 30.

²⁸ *Ibid.* p. 30.



En el concepto se dice que el Desarrollo Organizacional es el proceso que dentro de la organización creará un conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas. Que regularán el comportamiento de las personas principalmente al tomar decisiones, al comunicarse y al planear.

Hodgetts y Altman precisan que: "El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo de gran alcance para mejorar los procesos de resolución de problemas y renovación de la empresa, sobre todo por medio de una cultura organizacional más eficaz y con mayor grado de colaboración destacando especialmente la cultura de los equipos formales de trabajo con la ayuda de un Agente de Cambio o catalizador, y utilizando la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada e incluyendo la investigación de la acción".²⁹

En el concepto de Hodgetts y Altman se destaca la necesidad de contar con la ayuda de un Agente de Cambio, así como la utilización de las ciencias de la conducta aplicada.

Para la L.A. y M.A. Sandra Luz González López el Desarrollo Organizacional es "Un proceso de cambio de ideas, valores, costumbres, actitudes y estructuras para lograr la máxima eficiencia".³⁰ Es el cambio que se dará en la cultura y estructura de la organización para que sea más eficiente.

Como es posible deducir de los conceptos anteriores, estos en alguna forma nos dicen el sentido de lo que es y hace el Desarrollo Organizacional además de describir en forma general su naturaleza y su tecnología, dejando entrever porqué es una estrategia poderosa de cambio. Algunos de los puntos en los cuales coinciden los autores son:

²⁹ Hodgetts, Richard y Altman, Steven. "Comportamiento en las organizaciones", Ed. McGraw-Hill, México, 1996, p. 307

³⁰ L.A. y M.A. González López, Sandra Luz. Apuntes de Desarrollo Organizacional, FESC, 2001.



-
- ❖ El Desarrollo Organizacional forma parte de las ciencias aplicadas de las conductas. Su finalidad es el cambio planificado eficaz. Y sus metas son incrementar la efectividad y la salud de la organización.

Teniendo como base los anteriores conceptos se puntualiza lo siguiente:

“Desarrollo organizacional será la estrategia educativa a largo plazo adoptada para lograr un cambio planeado en el comportamiento de la organización, basado en valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, donde se toma como punto de partida a las personas y orientándose hacia metas, estructuras o técnicas de la organización”.

Es una **estrategia educativa**. La educación cumple un papel primordial ya que pule el contenido interno de la personalidad, moldeando el comportamiento de la persona. La educación hace de una mente común una mente más abierta, con más perspectivas, dando un criterio más amplio. Sin embargo, la educación no sustituye a la experiencia pero si desarrolla el nivel de habilidades. Sólo la educación da una amplitud de criterio, capacidad analítica y firmeza en la toma de decisiones lo que se requiere para ser productivo.

Es a **largo plazo** ya que se requiere de por lo menos un año para lograr resultados.

Cambio planeado porque implica el diagnóstico sistemático de la organización y desarrollar un plan para mejorar y al mismo tiempo ser más productivos. Lo esencial aquí es tener en mente que el Desarrollo Organizacional no es cuestión de fomentar el cambio por el cambio, ni de educar sólo a los miembros de la organización en laboratorios de grupo, sino principalmente seguir una estrategia que considere valores, técnicas y procesos dentro de un marco cultural apropiado para lograr mayor efectividad y un buen funcionamiento de la organización.



3.3 CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El Desarrollo Organizacional tiene algunas características importantes entre las que se encuentran:

- ⇒ Es una estrategia educativa planeada, destinada a cambiar actitudes, valores, comportamiento y estructuras en la organización, de tal manera que estas puedan adaptarse mejor a las demandas ambientales caracterizadas por nuevas tecnologías, mercados, problemas y desafíos.
- ⇒ El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer como son:
 - ❖ Problemas de destino ¿ A dónde desea ir la organización?
 - ❖ Problemas de identidad, crecimiento o revitalización.
 - ❖ Problemas de eficiencia organizacional.
- ⇒ Hace hincapié en el comportamiento humano. Exigiendo una participación activa, abierta y no manipulada de todos los elementos que serán sujetos a su proceso y sobre todo con profundo respeto a las personas.
- ⇒ Se requiere de Agentes de Cambio que mantengan una relación de cooperación con la organización. Los Agentes de Cambio comparten un conjunto de metas normativas que buscan:
 - ❖ Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
 - ❖ Transferencia de valores humanos.
 - ❖ Comprensión entre grupos.
 - ❖ Administración por equipo.



❖ Mejores métodos para solución de conflictos.

- ⇒ Se concentra en la solución de problemas, se capacita a los participantes para que identifiquen y solucionen problemas, en lugar de que sólo los analicen teóricamente.

- ⇒ El Desarrollo Organizacional depende en gran medida de la retroalimentación que reciban los participantes para ayudarles a sustentar sus decisiones.

- ⇒ Busca un incremento de la eficiencia y bienestar de la organización, lo que depende de una correcta comprensión y aplicación de conocimientos acerca de la naturaleza humana.

- ⇒ Es un proceso que involucra a toda la organización.

- ⇒ Es un proceso a largo plazo que conlleva al logro de una administración participativa, tomando en cuenta a los empleados en la toma de decisiones.



3.4 PRINCIPALES PROCESOS Y MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional cuenta con una metodología que surge de las ciencias del comportamiento humano, no se restringe a la solución de problemas específicos, ya que busca acrecentar aprendizajes organizacionales así como nuevas formas para solucionarlos. El Desarrollo Organizacional busca un mejoramiento en los medios por los cuales los sistemas técnicos, administrativo, personal y cultural actúan entre sí, así como la relación que guarda con el ambiente.

A continuación se presentan algunos de los principales procesos y modelos del Desarrollo Organizacional.

◆ *Proceso de Desarrollo Organizacional de Warner Burke.*

Este proceso consta de 7 fases las cuales son:

- ⇒ **CONTACTO.** Éste se da entre el consultor y el cliente, es lo que inicia la fase de entrada. Puede ser el resultado que el cliente llame al consultor para una conversación exploratoria acerca de las posibilidades de una asesoría de Desarrollo Organizacional. Después del contacto, el consultor y el cliente comienzan el proceso de explorar conjuntamente la posibilidad de sostener relaciones de trabajo. En general el cliente evaluará si se llevará bien con el consultor, si la experiencia previa de éste es aplicable a la situación actual y si el consultor es competente y confiable. Durante el proceso de exploración el consultor también evalúa si podría llevar una buena relación con el cliente, como es la motivación, los valores del cliente y la predisposición del cliente frente al cambio.



-
- ⇨ **CONTRATO.** En esencia, el contrato es el enunciado de un acuerdo que aclare de manera sucinta lo que el consultor conviene que hará. Puede contener lo que el cliente se propone hacer y lograr.
- ⇨ **DIAGNÓSTICO.** Esta etapa se conforma por dos fases; la captación y el análisis de la información. La captación de información se realiza por medio de observaciones, intuiciones e impresiones del consultor; el análisis, consiste en desglosar e interpretar dicha información para obtener los resultados más idóneos, contemplando el momento histórico por el que atraviesa la organización en estudio.
- ⇨ **RETROALIMENTACIÓN.** La efectividad con la que el consultor resume y analice la información para el diagnóstico será lo que determine el éxito de la fase. Por lo general toda sesión de retroalimentación comprende:
- a. El consultor proporciona el resumen y algún análisis preliminar de los datos recabados.
 - b. Se realiza un debate general, donde se plantean preguntas aclaratorias y se les da respuesta.
 - c. Se llega a una interpretación. Se pueden realizar cambios al análisis e interpretación del consultor el cual trabaja en colaboración con el grupo-cliente, para poder llegar a un diagnóstico definitivo donde se describe exactamente el estado actual del sistema.
- ⇨ **PLANEACIÓN DEL CAMBIO.** Esta fase pretende generar pasos opcionales que respondan correctivamente a los problemas que se hayan identificado en el diagnóstico. Así como decidir los pasos que habrán de darse. En esta fase el consultor trabaja una vez más en colaboración con el grupo-cliente, con el objeto de ayudarlo a que genere y explore las consecuencias que implican otros pasos de acción.
-



- ⇒ **INTERVENCIÓN.** Algunos ejemplos de intervención en el ámbito individual sería; rediseño y enriquecimiento del trabajo, capacitación y desarrollo gerencial, cambios en la calidad de vida de trabajo, administración por objetivos, desarrollo de carrera, etc. En el ámbito grupal, las intervenciones pueden incluir la formación de equipos, la instalación de grupos autónomos de trabajo o la puesta en marcha de círculos de calidad.
- ⇒ **EVALUACIÓN.** El modo de evaluación tiende a variar, ya que se pueden emplear controles y análisis de datos múltiples producto de una labor sistemática de investigación, o simplemente la satisfacción del cliente.

◆ *Proceso de Desarrollo Organizacional de M. Hodgetts Richard.*

El proceso que propone M. Hodgetts Richard consiste en la realización de un diagnóstico, la acción y la conservación.

- ⇒ **"DIAGNÓSTICO.** Consiste en determinar las causas (no confundir con la sintomatología) que están provocando la o las situaciones conflictivas; recopilando información sobre el estado de las cosas, en algunas ocasiones este diagnóstico se realiza en toda la organización".³¹ El diagnóstico se enfoca a grupos o individuos en las unidades o departamentos, en esta etapa inicial, el Agente de Cambio, examina las prácticas administrativas implantadas, incluyendo los procesos de toma de decisiones, patrones y estilos de comunicación, así como las relaciones entre los grupos que interactúan, la forma en que se manejan los conflictos, la estructuración de las metas y los métodos de planeación.

³¹ *Ibidem.* pp. 400-402.



- ⇒ **ACCIÓN.** Se caracteriza por las intervenciones de Desarrollo Organizacional en donde los individuos, grupos o unidades se esfuerzan en alcanzar las metas de trabajo para el mejoramiento de la organización.
- ⇒ **CONSERVACIÓN DEL PROCESO.** Cuando se inicia la etapa de acción, el especialista en Desarrollo Organizacional debe regular la retroalimentación y asegurarse de que todo marche de acuerdo al plan.

◆ *Proceso de Desarrollo Organizacional de Michel Stephen.*

Michel Stephen, toma en cuenta las siguientes etapas.

⇒ **ENTRADA.** En esta etapa los consultores persiguen dos objetivos:

A) *Determinar la eficacia de la "Alquimia" interpersonal entre ellos y sus clientes, y B) Determinar si el Desarrollo Organizacional es apropiado.* Con respecto a este último objetivo el consultor debe distinguir entre síntomas y causas del problema o informar al cliente lo más pronto posible una forma de llegar a las causas, y discernir que disposición tiene el cliente para el cambio (Modificación o alteración fácilmente perceptible en el ambiente de trabajo o contexto específico).

⇒ **CONTRATO.** Es el enunciado de un acuerdo que aclara de manera específica lo que el consultor conviene que hará puede ser formal o informal.

⇒ **RECOLECCIÓN DE DATOS Y DIAGNÓSTICO.** En este Proceso se plantean cuatro formas para recoger la información.

- **Observación.** El consultor no sólo registra lo que ve y escucha, sino que debe tratar de sentir a la organización desde una perspectiva de impresión.



- **Documentación.** El consultor también puede obtener información estudiando los registros típicos de la organización tales como: Datos sobre ausentismo, conflictos organizacionales, etc.
- **Aplicación de cuestionarios.** Se realizan encuestas sobre percepciones y actitudes de los miembros de la organización acerca de una serie de factores.
- **Realización de entrevistas.** Es la forma más popular de recolectar datos, las que pueden ser individuales o de pequeños grupos.

⇒ **RETROALIMENTACIÓN.** Es la versión resumida y analítica por parte del consultor de los datos recogidos en el paso anterior, el cual incluye tres partes:

- Se proporciona un resumen de entrevistas, usando frases literales extraídas de las entrevistas, principalmente las que muestren lo que otros también han dicho.
- Se clasifican los datos obtenidos en las entrevistas, y se analizan de acuerdo a un modelo de funcionamiento organizacional. El cual se discute en grupo con el cliente, con el fin de llegar a un acuerdo y trabajar con más exactitud. Puede presentarse un modelo al grupo-cliente, para que estos realicen la clasificación y el análisis.
- Se proporciona al cliente una síntesis de las observaciones, impresiones y reacciones emocionales para su interpretación, así el consultor trabaja en cooperación con el grupo-cliente, con el diagnóstico final que describa exactamente el estado actual del sistema.



- ⇒ **INTERVENCIÓN.** (Respuesta planeada a un diagnóstico de necesidad de cambio). La cual se lleva a cabo en el momento en que la gerencia decide contratar un consultor. Para realizar un cambio cultural.
- ⇒ **EVALUACIÓN.** Puede iniciarse en la etapa de recolección de datos, para hacerse apreciaciones, "Antes y después de las intervenciones". Si se realizó una encuesta en la etapa de recolección de datos, una repetición de la misma después que se hayan realizado una o más intervenciones puede proporcionar información comparativa de gran utilidad.

◆ *Modelo de Kurt Lewin Collier.*

Kurt Lewin, estudió el proceso para lograr un cambio eficaz. Observó que los individuos se enfrentan con dos grandes obstáculos para conseguirlo los cuales son: A) No tienen disposición para modificar las actitudes y conductas arraigadas desde mucho tiempo atrás. B) El cambio suele durar poco tiempo. Tras un período corto en donde se pretende hacer las cosas diferentes, los individuos a menudo vuelven a sus patrones tradicionales de conducta.

Para superar estas dificultades Lewin elaboró un modelo secuencial de tres pasos para el proceso de cambio. El cual requiere "Descongelar" el patrón actual de comportamiento o antigua conducta o situación, "Cambiar" esto es crear un nuevo patrón de conducta y luego "Recongelar" o reforzar la nueva conducta (Para Lewin el cambio implica moverse de un punto de equilibrio a otro). Este modelo es perfeccionado posteriormente por Edgar H. Shein y otros, se aplica igualmente a individuos, grupos u organizaciones enteras.

Lewin afirma que el cambio exitoso en las organizaciones sigue tres pasos:

- ⇒ **DESCONGELAMIENTO DE LA SITUACIÓN INICIAL.** Etapa en la que se establecen los lineamientos para el cambio. Creando la necesidad de algo nuevo a través de no



confirmar las actitudes y comportamientos vigentes. Es hacer tan ostensible la necesidad del cambio, que el individuo, grupo u organización la vean fácilmente y la acepten. El descongelamiento se puede lograr de tres maneras:

- ↪ Aumentando las fuerzas impulsoras, para alejar el comportamiento actual.
- ↪ Se pueden reducir las fuerzas restrictivas. (Las que entorpecen los movimientos para alejarse del equilibrio existente)
- ↪ Una combinación de las dos anteriores.

En esta etapa, la no-confirmación da lugar a dolor e incomodidad (Causando culpa y ansiedad) y motivando a su vez a la gente a cambiar. El cambio sólo se da si las personas se sienten cómodas dejando su antigua conducta y adquiriendo otra nueva. Se debe experimentar una sensación de seguridad psicológica para que se pueda dar el cambio.

- ⇒ **CAMBIAR.** Implica una modificación real de las personas, en las actividades, estructura y tecnología. Si no se obtuvo un descongelamiento adecuado se creará una resistencia al cambio. Etapa en la cual las personas atraviesan por una reestructuración cognoscitiva; buscan la información y evidencias que les demuestren que el cambio es posible y deseable. Se requiere de un Agente experto en el cambio que promueva nuevos valores, actitudes y comportamiento mediante un proceso de identificación e internalización. Los miembros se identifican con los valores, actitudes y comportamiento del Agente, internalizándoles una vez que advierten su eficacia en el desempeño.
- ⇒ **VOLVER A CONGELAR.** Significa implantar un nuevo patrón de conductas a través de mecanismos de soporte o reforzamiento, para que se conviertan en la norma vigente. Las tácticas que se usan incluyen el reforzamiento positivo de los resultados deseados y la asignación de apoyos adicionales en caso de presentarse dificultades. Con el fin de



que la gente no vuelva a los patrones anteriores se busca estabilizar la nueva situación buscando un equilibrio de las fuerzas impulsoras y restrictivas. La *evaluación es un elemento muy importante.*

◆ *Modelo de Robbins.*

Robbins presenta un modelo al que se ha llamado "Proceso de investigación de las acciones", el cual consiste en recopilar de manera sistemática un conjunto de datos y elegir la acción de cambio basada en los mismos datos analizados. El modelo ofrece una metodología científica para manejar el cambio planeado. El modelo consiste de cinco pasos:

- ⇒ **DIAGNÓSTICO.** El Agente de Cambio inicia su acción al reunir información acerca de los problemas existentes, sus intereses y cambios requeridos. (La información se la facilitan los miembros de la organización). El Agente de Cambio realiza cuestionarios, entrevistas, repasa registros y escucha los intereses de los individuos).
- ⇒ **ANÁLISIS.** La información que se recabó en la etapa de diagnóstico se analiza utilizando preguntas como son: ¿Qué problemas afectan a la gente?, ¿Qué patrones siguen estos problemas?, ¿Qué consecuencias tienen?, ¿Cómo los percibe la gente?. De esta manera el Agente de Cambio clasifica la información.
- ⇒ **RETROALIMENTACIÓN.** Se requiere de la participación de los afectados, tomando parte activa en la determinación del problema y en la posible solución. El Agente de Cambio comparte con el grupo lo que se encontró anteriormente y los asesora para que se diseñe un plan de acción que los ayude a lograr el cambio necesario.
- ⇒ **ACCIÓN.** Es la parte activa de la investigación de las acciones. Los empleados como el Agente de Cambio realizan acciones concretas que corrijan los problemas identificados.



⇒ **EVALUACIÓN.** El Agente de Cambio evalúa los planes estructurados.

De acuerdo con los planteamientos de Robbins, la investigación de las acciones presentan las siguientes ventajas.

- **Se centra en los problemas.** El Agente de Cambio investiga los problemas que se detectaron, se determina el tipo de problema y las características de la acción que se va a realizar.
- **Reduce la Resistencia al Cambio.** Esto se debe a que se involucra de manera casi total a los empleados en el proceso.

◆ *Modelo de Ronald Lippitt, Jeanne Watson y Bruce Westley.*

Inspirados en Lewin proponen el siguiente modelo:

- ⇒ **DESARROLLO DE UNA NECESIDAD PARA EL CAMBIO.** (Descongelar) Se requiere que la gente esté conciente del problema real y que tenga confianza en el logro de un nuevo estado que le convenga más.
- ⇒ **ESTABLECIMIENTO DE UNA RELACIÓN DE CAMBIO.** Etapa en la que el sistema-cliente necesita ayuda y un Agente de Cambio, estableciendo una relación de trabajo mutuo.
- ⇒ **ACLARACIÓN O DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA DEL SISTEMA CLIENTE.** El promotor y el sistema-cliente unen esfuerzos para formular un diagnóstico de los problemas.
- ⇒ **EXAMEN DE RUTAS Y METAS ALTERNATIVAS.** Establecimiento de metas e intenciones de acción. Habiendo establecido un adecuado diagnóstico, se definen primeramente las distintas formas de actuación, y los propósitos de efectuar cambios concretos.



- ⇒ **TRANSFORMACIÓN DE LAS INTENCIONES EN FUERZAS REALES.** El éxito o fracaso en la implementación de cambios se mide en relación con la forma en que tanto los planes como los propósitos establecidos son transformados en realidades positivas.
- ⇒ **LA GENERALIZACIÓN Y ESTABILIZACIÓN DEL CAMBIO,** corresponden a la etapa de recongelamiento del proceso de cambio de Lewin.
- ⇒ **RELACIÓN TERMINAL,** es la finalización de la relación cliente consultor.

◆ *Modelo de Ralph Kilman.*

Ralph Kilman diseñó un modelo para establecer lo que llama "El cambio del sistema total", que consiste en la siguiente secuencia de cinco etapas:

- ⇒ **INICIO DEL PROGRAMA.** Se debe contar con el apoyo y compromiso de la alta gerencia.
- ⇒ **DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA.** Es importante que se lleve a cabo un análisis detallado de los problemas y oportunidades que enfrenta, los que serán objeto de intervenciones posteriores.
- ⇒ **PROGRAMAR LAS "TRAYECTORIAS".** Se necesita definir y estructurar los siguientes puntos críticos o "Trayectorias":
 - * De la cultura.
 - * De las habilidades gerenciales.
 - * De la creación y trabajo en equipo.
 - * De la estrategia - estructura
 - * Del sistema de recompensa.
- ⇒ **PONER EN PRACTICA LAS "TRAYECTORIAS".** Implica intervenir en los puntos críticos anteriormente mencionados.
- ⇒ **EVALUACIÓN DE RESULTADOS.** Se diseña un sistema de evaluación y control del cambio.



◊ *Modelo de la L.A. y M.A. Sandra Luz González López.*

El modelo consta de tres etapas, las cuales son:

A. "RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN. En dicha etapa se recaba toda la información relacionada con la empresa, así como la estructura. Entre los datos que se concentran están; Nombre, ubicación, giro, posición que tiene en el mercado, inicio de sus operaciones, servicios y productos que ofrece, recursos de los que dispone, personal que en ella labora, prestaciones, misión y objetivos, valores, manuales y reglamentos, estructura organizacional, etc.

B. DIAGNÓSTICO Y PLANEACIÓN. El diagnóstico se realiza con el fin de identificar posibles deficiencias. Para esto se lleva a cabo un análisis del funcionamiento y desempeño de las principales actividades que se realizan en las áreas funcionales de la organización."³²

En esta fase se identifican los aspectos en los cuales la empresa se está desempeñando positivamente, asimismo se buscan las incorrecciones que son fuente de problemas, se identifica el área funcional y se debe señalar el porqué se considera ineficiencia. Se deben señalar las consecuencias que estas ineficiencias traen a la organización. Se busca diagnosticar las posibles fallas que tiene la empresa.

"Las acciones a seguir se refieren a:

- Elaboración de planes de trabajo por parte de las gerencias.
- Establecimiento de rutas y procedimientos.
- Establecimiento del tiempo en que ha de implantarse el programa de cambio organizacional".³³

³² Lic. González López, Sandra Luz. "Cambio organizacional y su influencia en el factor humano en una empresa de control de fauna nociva", Tesis de Maestría. UNAM. Facultad de Contaduría y Administración. México, 2001. pp. 27.

³³ *Ibidem*. pp. 29 y 30.



- Dar a conocer los beneficios que obtendrá la organización al establecer el programa de cambio organizacional. Elaboración de programas para el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y tecnológicos.
- Establecimiento de un programa de entrega de resultados e información.
- Creación de nuevas divisiones o departamentos que contrarresten las diferencias y vigilar el cumplimiento del programa.
- Realizar planes que mejoren los sistemas y procedimientos de las áreas afectadas.
- Establecer parámetros y sistemas de información que proporcionen bases de comparación de avances y resultados con el objetivo de tener un real y verdadero control sobre las operaciones realizadas.
- Elaboración de un análisis que involucre aspectos tales como: Costos de proyectos nuevos, fecha de inicio y terminación de éstos, responsable y status del proyecto.

C. EJECUCIÓN. En esta fase se lleva a cabo lo planeado. Vigilando que se cumpla conforme a lo establecido. Creando estrategias que detecten posibles desviaciones para corregirlas inmediatamente.



3.5 FINALIDAD DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

La finalidad del Desarrollo Organizacional, radica en:

- ★ Facilitar el proceso de los cambios que se tienen proyectados o formulados de acuerdo a los planes y basándose en las ciencias de la conducta.
- ★ Fundamentar valores humanísticos y democráticos, dependiendo de procesos como la participación, la colaboración y la confrontación.
- ★ Adaptar la cultura de la empresa al sistema y a la situación dinámica de relación entre subsistema.
- ★ Pretende satisfacer necesidades personales, incentivando en el individuo mayores habilidades sociales, mayor apertura, relaciones interpersonales y mayor seguridad.
- ★ Modificar actitudes, valores, comportamientos y estructuras para que las personas y organizaciones se puedan adaptar mejor al mercado, tecnología, problemas y desafíos. Esto se realiza a través de un esfuerzo educacional muy complejo.
- ★ Crear condiciones en las que el conflicto inevitable se maneja adecuadamente.
- ★ Fomentar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
- ★ Acrecentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución.
- ★ Promover la toma de decisiones en función a las fuentes de información y no únicamente en relación a las funciones organizacionales.



-
- ★ Integrar las necesidades de los individuos, grupos y de la misma organización.

VALORES DEL D.O.

Los valores son los ideales que se comparten y aceptan por los integrantes de un sistema cultural ya sea en forma implícita o explícita y que influyen en su comportamiento.

- ◆ Si se considera que los individuos se desarrollan con diferentes valores, necesidades y percepciones y que estos no son estáticos, *el principal valor del Desarrollo Organizacional será la "Transición"* puesto que se busca una modificación en la organización en sus valores, creencias y actitudes de quienes componen la empresa.
 - ◆ *Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos.* Al ser un recurso de suma importancia dentro de la organización se requiere del desarrollo de su potencial como protagonista del incremento de la productividad.
 - ◆ *Brindar oportunidades para la autorrealización de las personas.*
 - ◆ *Aumentar la eficiencia de las organizaciones.* Cuando se encuentran en condiciones de satisfacer plenamente las necesidades de los consumidores con bienes y servicios de mejores características (calidad) y tienen la capacidad y aptitud para obtener determinado efecto al implementar un sistema o medio de producción que le permita lograr la eficiencia y de esta manera ser más productivas.
 - ◆ *Crear un medio ambiente estimulante que le presente retos a las personas.*
 - ◆ *Dar oportunidad a los miembros de la organización a que influyan en la forma en que ésta se desempeña.*
-



-
- ◆ *Tratar a cada ser humano como un individuo diferente, único en constante proceso de crecimiento.*
 - ◆ *Crear un clima de trabajo basado en la honestidad y confianza.*
 - ◆ *Fomentar la expresión de sentimientos como componentes de la vida organizacional y ser capaces de tratar a las personas como "Razón" y como "Sentimiento".*
 - ◆ *Fomentar la autoridad del conocimiento más que el uso arbitrario de la jerarquía.*
 - ◆ *Valorar la colaboración entre las personas, más que la competencia entre la gente.*
 - ◆ *Atender tanto al logro de tareas como a los procesos humanos que se viven para completar esas tareas.*
 - ◆ *Considerar al hombre como esencialmente bueno, con gran capacidad de ser y trascender.*
 - ◆ *Crear en el valor de la participación real de la gente como una forma de autorrealización y compromiso con la sociedad.*
 - ◆ *Promover que las personas se responsabilicen más por lo que sucede, en lugar de transferirla a otros.*
 - ◆ *Promover que las personas hagan un trabajo cada vez mejor, en vez de al "ahí se va", que no vean el trabajo como un castigo, sino como una oportunidad.*
-



3.6 IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Ésta radica en el hecho de que el Desarrollo Organizacional pretende aprovechar de una mejor manera la experiencia y potencial de los individuos, a través del Agente de Cambio. El cual actuará como impulsor del Proceso de Cambio, procurando que la organización sea más analítica y participativa en la resolución de problemas. Para lo cual se emplean técnicas grupales de comunicación y de liderazgo, sesiones de confrontación, talleres de trabajo, entrevistas, etc. Se pretende crear un clima de franqueza, identificación y cooperación, buscando una orientación positiva para que las actitudes y relaciones interpersonales, así como las pautas de conducta y el desempeño individual y grupal se adapten a una situación dinámica.

La importancia del Desarrollo Organizacional se basa también en aspectos tales como: la participación de todo el personal de la organización, donde los objetivos y el proceso de alcanzarlos sean claros y concretos de tal forma que los integrantes comprendan el por qué de sus funciones y contribuyan en forma positiva.

La posibilidad de alcanzar el éxito de los objetivos, ya sea con expectativas realistas, es decir, objetivos adecuados y alcanzables con riesgos y costos razonables, que conduzcan a un sentimiento de éxito, competencia y potencia en el personal que colaboró en su logro. Adoptando también una actitud positiva hacia la productividad, la cual implica un deseo de progreso de mejoramiento constante y la voluntad de superar la situación actual.

CAPÍTULO 4
EL AGENTE DE CAMBIO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Somos lo que hacemos día a día. De modo que la excelencia no es un acto, sino un hábito.

Aristóteles.



CAPÍTULO 4

4.1 CONCEPTO DE AGENTE DE CAMBIO.

La persona que ayuda en la generación de datos válidos e información útil que muestren la realidad organizacional a los clientes para que estos asuman responsabilidades y desarrollen sus capacidades y recursos es llamado Agente de Cambio o Agente del Desarrollo Organizacional. Para entender las funciones, el perfil e importancia del Agente de Cambio, se presentan a continuación una serie de conceptos con el fin de entender el papel del Agente de Cambio en el Desarrollo Organizacional.

Richard Beckard conceptualiza al Agente de Cambio como:

"Aquella persona ya sea dentro o fuera de la organización, que presta asistencia técnica, especializada o de consultaría en administración de un esfuerzo de cambio".³⁴ En este concepto Beckard nos deja ver que el Agente de Cambio será un especialista y que puede ser interno o externo.

Stephen P. Robbins, concibe al Agente de Cambio como: "La persona que actúa como catalizador y asume la responsabilidad de administrar los cambios".³⁵

Robbins nos dice que el Agente de Cambio será quien se responsabilice en la administración del cambio.

³⁴ Beckard, Op. Cit. p. 115.

³⁵ Robbins, Stephen P. "Conocimiento Organizacional; conceptos, controversias y aplicaciones", Prentice - Hall Hispanoamericana, México, 1997, p. 687.



Paul R. Lawrence, afirma que el Agente de Cambio es: "Aquella persona, que actúa normalmente como consultor interno o externo, con la adecuada preparación académica y apropiada experiencia en las ciencias del comportamiento".³⁶

Del anterior concepto resalta la connotación que le da Lawrence al hecho de que el Agente puede estar dentro de la estructura o ser independiente de la organización. Y que debe contar con experiencia en las ciencias del comportamiento.

Fernando Achilles nos dice que el Agente de Desarrollo Organizacional. (A veces Agente de Cambio) es: "El que impulsa el esfuerzo de Desarrollo Organizacional, habiendo o no "cambio" Por lo general es un consultor (Externo o interno) pero que puede ser un elemento dentro del sistema objetivo, o el propio cliente, siempre que posea la adecuada capacitación teórica y práctica para representar este papel".³⁷

En su concepto Faría Mello sustenta que el Agente de Desarrollo Organizacional es a veces Agente de Cambio en el sentido de que es el cliente quien decide si quiere o no modificar alguna cosa e inclusive pueden optar por no hacer cambio alguno. Por lo que el Agente de Desarrollo Organizacional impulsa el esfuerzo de Desarrollo Organizacional cuando actúa como facilitador, catalizador, estimulador o inspirador de comportamientos y actividades que eleven el nivel de eficiencia y/o salud en la organización. También asevera que no es el único autor de los cambios que desarrolle la organización ya que los clientes también participan en este proceso.

³⁶ Lawrence, Paul R. "Desarrollo de las Organizaciones; Diagnostico y acción", Fondo Educativo Interamericano, México, 1993. p. 113.

³⁷ Achilles, Op. Cit. p.70.



La L.A. y M.A. Sandra Luz González López conceptualiza al Agente de Cambio como: "Aquella persona con capacidad de asumir la responsabilidad de administrar los cambios en actitudes y procesos que logren modificar los cursos de acción de los sistemas establecidos en una organización, para obtener y mejorar los resultados de la misma".³⁸ En este concepto se resaltan los cambios que se deben de dar en las actitudes, que es la forma en que se actuara ante determinados estímulos lo que ayudará a mejorar los resultados en la organización.

De los anteriores conceptos se citan los siguientes elementos.

- * El Agente de Cambio debe contar con conocimientos que le permitan prestar asistencia ya sea técnica, especializada o de consultoría.
- * Debe tener experiencia en relación a las ciencias del comportamiento.
- * Ser responsable de la administración de los cambios.

En base a lo anterior y para efectos del presente trabajo de investigación, se conceptualiza al Agente de Cambio como: "La persona que posee la experiencia, capacidad y conocimientos necesarios que le permiten desarrollar actitudes y procesos, los cuales ayudaran a la organización a lograr el cambio que aumente la productividad en la organización" Es de suma importancia que el Agente de Cambio sea una persona profesional que ayude a resolver un problema o que desarrolle un plan que conduzca a la organización al logro de sus objetivos.

³⁸ Lic. González López, Sandra Luz. "Cambio organizacional y su influencia en el factor humano en una empresa de control de fauna nociva", Tesis de Maestría. UNAM. Facultad de Contaduría y Administración. México, 2001.



4.2 CARACTERÍSTICAS DEL AGENTE DE CAMBIO.

Son muchas las características que se considera debe tener el Agente de Cambio. Al ser una pieza clave para lograr el desarrollo de la organización. A continuación se mencionan las de mayor relevancia:

- ⇒ Debe ser una persona preparada, es decir que cuente con conocimientos académicos y experiencia propia.
- ⇒ Saber analizar la problemática de la organización y emitir juicios objetivos y claros.
- ⇒ Ser un profesional. Contar con un comportamiento respetuoso, ético y eficiente en sus servicios.
- ⇒ Responsable. Es decir que posea la capacidad de respuesta al asumir un compromiso.
- ⇒ Tenaz. Lo que significa que es firme en los planes o acciones a realizar, constante e incansable para llevar a cabo el proceso de cambio deseado.
- ⇒ Poseer sentido común, consiste en saber aplicar sus conocimientos en lo que realice.
- ⇒ Saber transmitir sus ideas y pensamientos de manera clara y concreta, ya que es indispensable para persuadir a sus clientes, subordinados, etcétera.
- ⇒ Tener imaginación. Una mente abierta que le ayude a encontrar las soluciones a los problemas siendo realista y objetivo.
- ⇒ Tener la convicción de que los cambios que él implante se realizarán con efectividad.
- ⇒ Ser creativo. Ideando formas y opciones que ayudaran a resolver cualquier problema que se presente dentro de la organización y así elegir la solución más viable y conveniente. Contando con un espíritu constructivo e innovador.



- ⇒ Ser sensible. Lo que le ayudara a percibir las actitudes de las personas y la disposición hacia los cambios que se pretendan implantar y así conocer el grado de resistencia.
- ⇒ Saber aprovechar el tiempo, el cual debe adecuar a todas las actividades en orden lógico para que su tarea sea más efectiva.
- ⇒ Ser imparcial. Contando con independencia de criterio al emitir un juicio o en la formulación de un señalamiento.
- ⇒ Ser hábil, es decir, tener la capacidad para percibir e influir en el contexto.
- ⇒ Tener una visión emprendedora. Contar con una actitud positiva para aceptar retos y aprovechar las oportunidades.
- ⇒ Ser observador, también debe tener iniciativa, discreción, facilidad para trabajar en equipo, estabilidad emocional, ética profesional, mente analítica, objetividad, capacidad de negociación e inspirar confianza.



4.3 TIPOS DE AGENTE DE CAMBIO.

El Agente de Cambio puede situarse dentro o fuera del sistema sobre el cual actúa. Y puede ser interno o externo "Dentro de la teoría y la práctica del cambio planificado, el agente externo suele presentarse como un experto, al que los iniciadores acuden para que ayude al sistema a diagnosticar y/o planificar / ejecutar / evaluar mejor su iniciativa de cambio. El agente interno, por su parte, es alguien que es parte integrante del sistema y cuyo encargo (A veces secreto) es exclusivamente o en parte, el de hacer cambiar dicho sistema".³⁹ El Agente Interno se encuentra dentro del sistema, por lo que puede actuar en una forma que contribuya a perpetuar los problemas.

Según la posición que tenga se presentaran ventajas y desventajas, las cuales se exponen brevemente.

Agente Externo.

Ventajas.

- ⇒ Es un experto en el ramo.
- ⇒ Ofrece nuevos enfoques y perspectivas.
- ⇒ Es objetivo, imparcial y confiable.
- ⇒ Asume más riesgos.

³⁹ Collette, Pierre y Gilles, Delisle, "La Planificación del Cambio", Ed. Trillas México, 1995. p. 160.



Desventajas.

- ⇒ Requiere de un mayor tiempo y esfuerzo para conocer al cliente.
- ⇒ Debe contar con más tiempo para acoplarse y conocer los problemas de la organización.
- ⇒ Corre el riesgo de ser menos sensible a los límites de absorción del sistema y al grado de vulnerabilidad de éste.
- ⇒ Al ser contratado temporalmente, sólo podrá desempeñar un papel limitado en las operaciones del Desarrollo Organizacional.

Agente Interno

Ventajas.

- ⇒ Conoce mejor la organización.
- ⇒ Cuenta con más tiempo para prestar atención al trámite de los cambios.
- ⇒ Está generalmente al tanto de los problemas.

Desventajas.

- ⇒ No todos lo consideran experto.
- ⇒ A veces tiene que ajustarse a las necesidades y recursos de la organización.
- ⇒ Puede tener prejuicios y sentimientos subjetivos. Así como intereses creados.



4.4 AGENTE DE CAMBIO RECOMENDADO PARA EL ÉXITO DEL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Para que se pueda realizar el cambio de manera exitosa dentro de la organización es necesario contar con un buen Agente de Cambio, el cual, además de satisfacer las características antes mencionadas debe tener una serie de aptitudes y habilidades las cuales resultan esenciales para el logro de los planes que se fijen.

En base a esto el Agente de Cambio debe poseer el siguiente perfil:

- ❖ Estar preparado y motivado para transmitir la confianza a los individuos a fin de que acepten los cambios y estos se den de manera exitosa.
- ❖ Estar conciente de la relación de cambio, es decir determinar lo que se necesita y lo que es factible de lograr.
- ❖ Encontrar obstáculos, resistencias y la forma en que estos se pueden corregir.
- ❖ Determinar el tamaño, carácter y estructura del grupo de personas afectadas por el cambio.
- ❖ Conocer los recursos con que cuenta para vencer los obstáculos que puedan influir a que no se logre el cambio.



4.5 IMPORTANCIA DEL AGENTE DE CAMBIO EN EL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Agente de Cambio es vital para la organización que decida implementar cambios en forma efectiva, ya que proporciona información experta y da soluciones adecuadas a largo plazo para llevar a la organización a un estado óptimo, al poder enfrentar los cambios en un mundo más competitivo y cambiante.

El Agente de Cambio produce movimiento. Establece la dirección hacia la que tendrá que encaminarse un grupo de personas y recursos con miras al mejoramiento de la organización para que ésta crezca. Para lo cual elabora una visión y determina las estrategias necesarias para orientar al grupo.

Esto se logra cuando se cuenta con canales adecuados de comunicación y se superan los inevitables obstáculos. Inspirando a las personas y apelando a los valores esenciales de la naturaleza humana.

Un punto muy importante sobre la importancia del Agente de Cambio es que éste conduce a los miembros de la organización hacia un mayor bienestar. El Agente de Cambio cuenta con objetivos que determinan su importancia dentro de un proceso de cambio en miras al logro de los objetivos establecidos con el fin de que se incremente la productividad de la organización, estos objetivos pueden ser:



- ◆ Concientizar a las personas de la necesidad del cambio.
- ◆ Encontrar el problema que existe dentro de la organización.
- ◆ Examinar soluciones y metas diversas.
- ◆ Trabajar por una estabilización de la organización.
- ◆ Concientizar a los miembros de la organización de la importancia del trabajo en equipo para que se presenten beneficios conjuntos y permanentes.
- ◆ Guiar el camino de acción para lograr efectivamente el cambio, es decir, ayudar a la obtención de los resultados planeados.
- ◆ Es de suma importancia porque es el que facilita que se puedan lograr todos los cambios planeados.



4.6 COMO COMBATIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO

El propósito del Desarrollo Organizacional es la búsqueda del progreso de los individuos y por consiguiente de las organizaciones que estos forman parte, facilitando la aplicación de los cambios fruto de planes. Cuando la gente no acepta nuevas políticas, metas o procedimientos por ejemplo, se presenta una resistencia.

Generalmente la resistencia al cambio no puede evitarse puesto que se trata de una reacción normal en las personas, las cuales buscan mantener una constancia o estabilidad.

La organización que desea sobrevivir debe desarrollar la capacidad para percibir y entender estos cambios y la forma como influyen en los individuos y organizaciones.

Las razones fundamentales por las que se presenta una resistencia al cambios son las siguientes:

- ◆ Incertidumbre acerca de las causas y efectos del cambio. Los miembros de la organización pueden resistirse al cambio por preocuparles la manera en que su trabajo y sus vidas pueden afectarse. Aún cuando se tiene una considerable insatisfacción en su trabajo actual, les puede preocupar que las cosas empeoren cuando se introduzcan los cambios propuestos. Cuando se inicie el cambio, se sentirán manipulados y se preguntaran cual es la verdadera intención que se persigue con el. Los cambios sustituyen la ambigüedad y la certidumbre respecto a lo conocido.
- ◆ Renuencia a perder los beneficios actuales. El cambio apropiado debería beneficiar a la empresa en general, pero para los individuos el costo de el no será compensado de



una forma adecuada por las ventajas del cambio, en términos de pérdida de poder, prestigio, salario, calidad del trabajo, entre otras.

- ◆ **Conciencia de debilidades en los cambios que se proponen.** Los integrantes de la organización pueden estar concientes de los problemas que evidentemente han pasado inadvertidos por los iniciadores de cambio, así como por la creencia de que éste es incompatible con los objetivos, metas e intereses de la organización.

Existen diversas recomendaciones para enfrentar los cambios en forma exitosa. Las actividades que presentan Davis y Newstrom para apoyar el cambio son:

- ⇒ **"UTILIZAR LA FUERZA DEL EQUIPO.** Aunque el cambio pueda estar dirigido a una persona, en cualquier circunstancia del mismo más de una persona estará involucrada, por lo que el equipo se considerará como un instrumento para ejercer fuerte presión sobre los demás miembros para producir y lograr que permanezca el cambio. Si el equipo logra establecer con sus integrantes un sentimiento grande de pertenencia y apego tendrá sobre ellos un poder mayor para impulsar el cambio.
- ⇒ **LIDERAZGO PARA EL CAMBIO.** Cuando se ejerce el liderazgo de forma inteligente se crea un clima adecuado de apoyo al cambio, principalmente cuando el líder lo presenta en base a los requerimientos impersonales de la situación y no bajo la perspectiva personal".⁴⁰
- ⇒ **PARTICIPACIÓN.** Una estrategia para que la gente apoye el cambio es despertar su interés. Cuando estos participan se logra un mayor intercambio, sugerencias y aportaciones relevantes, sobre todo se logra un compromiso hacia la implementación y manejo del cambio. La participación de las personas debe ser total,

⁴⁰ González Cornejo, Aurelio. "Desarrollo organizacional la alternativa para el siglo XXI". Ed. PAC, S.A de C.V., México, 2000.



desde las primeras fases hasta que se logre el cambio, ya que de esta manera podrán aceptarlo.

- ⇒ **RECOMPENSAS COMPARTIDAS.** Se logra una mayor participación si intuyen que se obtendrá una recompensa significativa al pasar a la nueva situación.
- ⇒ **PROTECCIÓN A LOS EMPLEADOS.** No bastan las promesas de beneficios futuros, es necesario garantizarle a las personas que lo que tienen actualmente no se perderá.
- ⇒ **COMUNICACIÓN.** Si no se tiene una correcta comunicación se dificulta el apoyo al cambio. Debe lograrse que la gente se sienta segura es la mejor forma para mantener un nivel conveniente de cooperación.

En ocasiones no basta desarrollar acciones que apoyan el cambio, se requiere de la intervención directa del dirigente a través de estrategias especiales que lleven a la gente a convencerse acerca de la necesidad de hacer las cosas de diferente manera. Schermerhorn, Hunt y Osborn describen tres estrategias que pueden utilizarse para convencer a la gente de la necesidad de hacer las cosas de diferente manera.

- ◆ **"Poder - coacción.** El dirigente usa la legitimización, las recompensas y el castigo para persuadir a la gente hacia el cambio. Se busca imponer el cambio mediante la autoridad formal que posee el dirigente, a través de ofrecer recompensas o por medio de amenazas y castigos. Las personas reaccionan por temor al castigo o por el deseo de recibir una recompensa. El cumplimiento es temporal y se da solamente en tanto el dirigente permanezca en su posición jerárquica o mientras exista la oportunidad de obtener recompensas o recibir castigos.
- ◆ **Empírico - racional.** El dirigente busca la implementación de los cambios a través de la persuasión, a través de conocimientos especiales y argumentos racionales. Los



miembros de la organización reaccionan guiándose por la razón y su propio interés decidiendo si apoyan o no al cambio. El dirigente busca convencer a los demás de los costos- beneficios. Si esta estrategia funciona, propicia un cambio de mayor duración y más profundo que la estrategia de poder – coacción.

- ◆ **Normativo - reeducativa.** Esta estrategia identifica y establece valores y persuasiones de que el apoyo al cambio propuesto surgirá de manera natural. Sus bases esenciales se constituyen como valores personales, normas de grupo y metas que se comparten para apoyar el cambio. Los dirigentes buscan la participación del poder, de tal forma que los individuos toman parte en la planeación y ejecución del cambio, haciéndolo de manera interesada y profunda. Dado el alto interés que provoca, es muy probable que esta estrategia traiga como consecuencia un cambio de mayor duración y de mayor probabilidad de internalización⁴¹.

Generalmente las formas de superar las resistencias dependen de la situación, a continuación se presentan *algunas técnicas*.

- ◆ **Educación y Comunicación.** Explicando con oportunidad la necesidad del cambio y su lógica. Se utiliza comúnmente cuando falta información o no se tiene un análisis preciso. Su principal ventaja es que una vez que estén convencidos, los individuos normalmente ayudan en la realización del cambio. Su principal desventaja es que puede ser lento cuando intervienen muchas personas.
- ◆ **Participación e intervención activa.** De acuerdo con estudios de Lester Coch y John French, la resistencia puede eliminarse si se hace que los afectados participen en el diseño del cambio, ya que es más fácil aceptar una decisión en la cual se participó. Se

⁴¹ Ibid. pp. 182 y 183.



utiliza cuando los iniciadores no tienen toda la información que necesitan para diseñar el cambio y otros poseen mucho poder para resistir. Su principal ventaja es que los participantes se sienten comprometidos en la realización del cambio, y toda información pertinente de que dispongan será integrada al plan de cambio. La desventaja que presenta es que puede resultar lenta si los participantes diseñan un cambio que no sea apropiado.

- ◆ **Facilitación y soporte.** Facilitar el cambio y proporcionar apoyo a quienes intervienen en este es otra manera en que los agentes de cambio pueden afrontar la resistencia. A ello ayudan los programas de restricción, el permitir hacer una pausa después de un periodo difícil y ofrecer apoyo emocional y comprensión. Es conveniente resaltar que esta táctica, requiere de tiempo. Se utiliza cuando las personas se resisten al cambio por problemas de ajuste.
- ◆ **Negociación y acuerdo.** La negociación como táctica, puede ser necesaria, consiste en el intercambio de algo valioso por una disminución de la resistencia. Comúnmente se utiliza cuando algunas personas o un grupo con considerable poder para resistir saldrán menos beneficiadas con el cambio.
- ◆ **Manipulación y cooptación.** La manipulación se refiere a encubrir los intentos de influencia. Tergiversar y distorsionar los hechos para hacerlos parecer más atractivos, reteniendo información indeseable o crear falsos rumores para llevar a los empleados a aceptar el cambio. La cooptación, es una forma de manipulación y participación, busca comprar a los líderes del grupo de resistencia, dándoles un rol fundamental en la decisión de cambio. Se utiliza cuando otras tácticas no han dado resultado o son muy costosas. Es una solución bastante rápida y barata. Su principal desventaja es que puede ocasionar problemas en un futuro si el personal se siente manipulado.



◆ **Coerción explícita e implícita.** Aunque no es rara corre el riesgo de dificultar más la obtención de apoyo para los futuros intentos de cambio se utiliza cuando la velocidad es indispensable y los indicadores del cambio poseen mucho poder. Es rápida y puede superar cualquier clase de resistencia. Su desventaja principal consiste en que es riesgosa si hace que las personas se enojen con los iniciadores.

Todo cambio incrementará las probabilidades de ser aceptado, si quienes intervienen participan en su concepción y planificación. Esto se ve reforzado cuando se comparte con los subordinados información que les permita conocer lo que se está haciendo en la organización y lo que se desea en el futuro. Para lograr un cambio exitoso se recomienda lo siguiente:

- a. Implementar únicamente los cambios necesarios y útiles.
- b. Cambiar de manera gradual.
- c. Analizar y reconocer los posibles efectos del cambio. Atendiendo las necesidades de los individuos.
- d. Compartir los beneficios del cambio con los integrantes de la organización.
- e. Diagnosticar los problemas posteriores al cambio y procurar darles la atención debida.
- f. Contar con una actitud positiva hacia los cambios.
- g. Demostrar una disposición del 100%.

CAPÍTULO 5
CASO PRÁCTICO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Cuando pienso en las tremendas consecuencias de las pequeñas cosas. Me doy cuenta que no hay cosas pequeñas.



CAPÍTULO 5

5.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA PINTURAS SAN JOSÉ MÉXICO, S.A. DE C. V.

Pinturas "San José México, S.A. de C. V." es una empresa mexicana fundada en 1990 por el Sr. José Hernández Castro. Empresa familiar que inicialmente se dedicó a la distribución de diversas marcas de pinturas y barnices. Se inicia con un pequeño local, y en poco tiempo se cuenta con la capacidad económica para instalar otras tres tiendas. Dadas las inquietudes de crecimiento del padre de familia, se comienza a participar en concursos de compra de pintura, dándose cuenta que no se puede ser competitivo, ya que entre los principales problemas que representa ser distribuidor, éste tiene que sujetarse a una serie de políticas comerciales (Créditos, embarques, reclamación de materiales, garantías, condiciones de venta, entre otros), así como la gran competencia que existe en el mercado, puesto que muchas empresas ofertaban a un mejor precio.

En 1993 el Sr. José Hernández Castro tiene la idea de fabricar la pintura en lugar de ser sólo distribuidor de marcas que muchas veces resultaban costosas, y le implicaban sacrificio de ganancias, ya que en algunos concursos se vio en necesidad de vender con un margen de utilidad mínimo.

En ese mismo año se traslada a una nave de 500 m² en un terreno de su propiedad, iniciando operaciones como persona física, y con la fabricación de pequeñas cantidades de pinturas plásticas las cuales tuvieron una buena aceptación en el mercado.



En 1995 en su proceso de crecimiento de ventas y comprobando la demanda de sus productos en el mercado, amplió su actividad con la fabricación de pinturas al solvente (Esmaltes sintéticos, imprimaciones, etc.) por lo cual se trasladó a una nueva nave de 1000 m² en Ecatepec, contando con maquinaria más moderna.

Es el 13 de Marzo de 1998 cuando la empresa adoptó la figura jurídica de Sociedad Anónima. En su proceso de crecimiento de ventas y comprobando la demanda de sus productos en el mercado caracterizados por tener un precio justo y gran demanda, amplía su planilla de 12 a 25 trabajadores.

Pinturas "San José México, S.A. de C. V." se dedica actualmente a la fabricación de pinturas y productos para la protección, rehabilitación y decoración de construcciones, zonas deportivas, maderas, automotriz, industrial, etcétera. Su gama de productos abarca pinturas mates, semi mates, satinadas, revestimientos de fachadas, pinturas para instalaciones deportivas, tintes líquidos, esmaltes sintéticos, barnices, fijadores, pinturas vinílicas, pintura para tráfico, etcétera.

Cuenta con una línea de productos para mantenimiento industrial que consiste en:

- ❖ Anticorrosivos (Primarios y acabados)
- ❖ Resistencia química.

También se produce pintura para construcción, hotelería, pintado de ductos y tuberías.

Esta empresa brinda servicio de mantenimiento a otras organizaciones así como asesoría técnica, el personal que realiza dicha actividad se contrata por proyecto.

Es muy variado el mercado en el que opera Pinturas San José México, S.A. de C. V. Entre sus clientes se encuentran:



- » *Cliente:* Autobuses de Oriente.
Sector: Transporte de pasajeros.
Ciudad: México, D. F.
Servicios brindados: Fabricación, venta y aplicación de pintura en paredes exteriores y en oficinas.
- » *Cliente:* Edificio Estrella.
Sector: Construcción.
Ciudad: México, D. F.
Servicios brindados: Fabricación, venta y aplicación de un recubrimiento de poliuretano catalizado, blanco con un acabado semibrillante. Que se caracteriza por ser de gran durabilidad ya que no requiere de mantenimiento en un tiempo mínimo de 15 años.
- » *Cliente:* Laboratorios Miles
Sector: Farmacéutico.
Ciudad: México, D. F.
Servicios brindados: Fabricación, venta y aplicación de pintura especial para estructuras metálicas, piso del almacén, fachadas e interiores.

Su forma de distribución se realiza a través de 5 tiendas en el área metropolitana, las cuales operan en forma independiente de la fábrica. Las cuales no serán analizadas en la presente investigación. Su fuerza de ventas la integran los Agentes de Ventas cuya principal función es la venta a los "ferretalpaleros". Así como la participación en concursos. Sus clientes más fuertes son: Centros culturales, hoteles, restaurantes, plazas comerciales, clubes deportivos, instituciones gubernamentales, industria, conjuntos habitacionales, oficinas comerciales, clínicas y hospitales.



La forma en que están divididas las acciones es la siguiente:

SOCIO	PORCENTAJE DE ACCIONES
José Hernández Castro	70%
Cesar Hernández Zamudio	15%
Sonia E. Hernández Zamudio	15%

Razón Social: "Pinturas San José México, S. A. de C. V."

R.F.C.: J 980313 8NO

Ubicación: Vía Morelos No. 348
Colonia Santa Clara,
Ecatepec de Morelos,
Estado de México.

Sector: Industria (Manufacturera).

Giro: Fabricación de pinturas.

Tamaño: Microempresa.

Número de empleados: 25

Mercado: Tiendas de pinturas, Delegaciones y Municipios e iniciativa privada en el área metropolitana.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Es considerada Microempresa de acuerdo a la clasificación de NAFIN. Esta empresa pertenece al sector industrial, ya que su actividad principal es la producción de bienes. Manufacturera ya que transforma las materias primas en productos terminados.

En Pinturas "San José México, S. A. de C. V." se aplicará un Modelo de Desarrollo Organizacional ya que al surgir en forma espontánea no se cuenta con el diseño de una estructura organizacional, lo que provoca que el personal trabaje de acuerdo a las necesidades más urgentes. Esto no le ha permitido ser una organización productiva.



Se trabaja con mucha incertidumbre ya que no se utiliza un proceso administrativo, lo que provoca que sus empleados trabajen en un ambiente inestable, teniendo la empresa una excesiva rotación de personal, perjudicando gravemente el funcionamiento de la misma.

El personal no se compromete ni identifica con la organización. No se conocen formalmente visión, misión ni objetivos.

Se improvisa, se tienen gastos innecesarios, confusión entre el personal. La comunicación es poco frecuente y muy deficiente. Ocasionando dudas en el desarrollo de las actividades.

Existe un total descontrol en la contratación del personal. No se cuenta con un área especializada en Recursos Humanos.

No se delega autoridad a los subordinados, ésta se concentra en el padre de familia. Aun cuando los demás miembros de la familia dicten una orden, los empleados necesitan la aprobación del padre de familia para obedecerla.

En la empresa colaboran todos los miembros de la familia, aunque no se tiene un organigrama, se auto nombran gerentes (Título que utilizan los integrantes de la familia, padre e hijos). Las actividades se las han repartido dependiendo de los gustos de cada quien, los cuales se han complementado con sus estudios.

Al ser una empresa familiar se tiene la costumbre de retribuir a todos los miembros con el mismo salario sin tomar en cuenta el compromiso y contribución de los miembros.



ANÁLISIS FODA.

FORTALEZAS:

- ❖ Se tienen precios muy competitivos.
- ❖ Se tiene la capacidad para fabricar pintura especial, que responda a las necesidades de los clientes.
- ❖ Se tiene una gran aceptación de sus productos.
- ❖ Se tiene una gran disposición para implementar los cambios que se les recomiendan.
- ❖ Se brinda un servicio extra al cliente al ofrecer asesoría técnica para la aplicación de la pintura.
- ❖ Se realizan pinturas que cumplen con requerimientos específicos de los clientes en cuanto al precio.
- ❖ Se cuenta con una gran variedad de líneas de productos.

OPORTUNIDADES:

- ❖ Sus pinturas tienen una gran demanda en diversos sectores.
- ❖ Esta clase de productos es utilizado en cualquier época del año. Teniendo su temporada más alta en diciembre.
- ❖ La cartera de clientes crece constantemente. Respondiendo a la buena promoción que el padre de familia a dado a sus productos.
- ❖ Este sector se expande cada vez más, pues la demanda es constante.
- ❖ La existencia de tratados comerciales con otros países, representa una gran oportunidad de desarrollo para Pinturas "San José de México, SA de CV."
- ❖ El hecho de que sus principales competidores sean marcas muy prestigiosas, suelen ser de mayor precio. Aunado a los intermediarios que las distribuyen estas son todavía



más caras. Este punto representa una gran oportunidad para la organización, ya que puntualizan mucho en el precio de su pintura.

DEBILIDADES:

- ❖ A nivel popular la empresa no es muy conocida, aun cuando se tienen una gran línea de productos para el hogar y automotivas.
- ❖ El personal no es especializado.
- ❖ Se tiene una gran rotación del personal.
- ❖ Se tienen frecuentes accidentes en el personal, puesto que no se les proporcionan los artículos necesarios para su seguridad.
- ❖ En temporadas bajas, no se cuenta con liquidez.
- ❖ Se tiene un alto nivel de dependencia con los proveedores.

AMENAZAS:

- ❖ La nueva tecnología hace que la maquinaria con que se cuenta sea obsoleta.
- ❖ Se tiene mucha competencia.
- ❖ La materia prima es sumamente peligrosa.



5.2 PROPUESTA DE UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA MICROEMPRESA.

El modelo que se propone se basa en el de la L.A. y M.A. Sandra Luz González López explicado en el Capítulo 3. Se ha tomado éste ya que se considera el adecuado para lograr un cambio en la estructura y en las personas que laboran en la organización que se analiza. También brinda una visión general en cuanto a las operaciones que se realizan en dicha organización.

Otra razón es que el modelo es aportado por una especialista en Desarrollo Organizacional, con prestigio y amplia trayectoria profesional. Ha sido diseñado y aplicado por una mujer mexicana egresada y catedrática de la UNAM.

El modelo ha sido utilizado con éxito en empresas a las que la autora presta sus servicios como consultora, garantizando resultados efectivos.

Al momento de recopilar la información se realiza un análisis detallado, lo que permite implementar los cambios necesarios que ayuden a incrementar la productividad y desarrollo de la organización.

El modelo consta de tres etapas o fases las cuales son:

A. Recolección y análisis de la información.

B. Diagnóstico y planeación.

C. Ejecución.



En la primer fase "**Recolección y análisis de la información**" se recabarán los datos relacionados con la organización a fin de tener una visión extensa de las operaciones que se realizan. Se investiga sobre los antecedentes, nombre, ubicación, giro, posición en el mercado, servicios y productos que ofrece. Se conocen la visión, misión y objetivos. Se investigará y analizará con el fin de conocer a la organización.

En una segunda etapa se realizará un "**Diagnóstico y planeación**". Se analizará el funcionamiento y desempeño en las principales actividades que se realizan en las áreas funcionales de la organización, que aún cuando en ésta organización no están establecidas formalmente, se presentan en forma empírica por los miembros de la familia y sus empleados, esto se realizará para identificar posibles deficiencias que no le han permitido a la organización ser productiva. Una vez localizada la fuente del problema e identificada el área funcional se señalará porque se considera ineficiencia, así como las consecuencias que trae a la organización.

Se propondrán alternativas que ayuden a la empresa a resolver los problemas que no le han permitido ser productiva.

En una última etapa de "**Ejecución**" se pondrá en práctica lo planeado, vigilando su correcta aplicación.

Cabe recordar que a través del modelo se buscará modificar las actitudes, comportamientos de las personas y la estructura de la organización. Brindando al mismo tiempo la oportunidad para que todos los integrantes desarrollen su potencial al ser los protagonistas en el incremento de la productividad. Contando con la asesoría de un Agente de Cambio.



5.3 IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El modelo propuesto por la L. A. y M. A. Sandra Luz González López consta de tres fases las cuales son:

- A. *Recolección y Análisis de la información.*
- B. *Diagnóstico y Planeación.*
- C. *Ejecución.*

El primer paso del modelo consiste en presentar los datos generales de la empresa Pinturas "San José México S. A. de C. V."

A. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

RAZÓN SOCIAL	PINTURAS "SAN JOSÉ MÉXICO, S. A. DE C. V."
R.F.C.	PSJ 980313 8NO
UBICACIÓN	Vía Morelos No. 347, Colonia Santa Clara, Ecatepec de Morelos, Estado de México.
ACTIVIDAD	Industria Manufacturera.**
CLASIFICACION	Microempresa.*
TAMANO	25 empleados.
MERCADO	Tiendas de pinturas, Delegaciones y Municipios e iniciativa privada en el área metropolitana.

* Clasificación de acuerdo a NAFIN.

** Clasificación de acuerdo a su actividad o giro. (Consultar cap. 1)

FALLA DE ORIGEN



Los antecedentes y evolución se describen en el primer tema de éste capítulo.

A continuación se presentará un diagnóstico general de la problemática que presenta Pinturas "San José México, S. A. de C. V." analizándose en forma detallada en la segunda etapa del modelo.

Las áreas que se eligen para la elaboración del diagnóstico de la empresa serán:

- ❖ Dirección General.
- ❖ Producción.
- ❖ Ventas.
- ❖ Contabilidad.

Esta empresa requiere de un modelo de Desarrollo Organizacional que le ayude a introducir comportamientos, estructurarse adecuadamente, resolver los problemas y hacer frente a los retos a los que se enfrenta.

- ⇒ Uno de los principales problemas que ha detenido el crecimiento de Pinturas "San José México, S. A. de C. V." es la falta de visión y misión clara, repercutiendo a su vez en una desorientación para fijar propósitos, políticas, valores y objetivos.
- ⇒ En la organización nunca se ha elaborado un organigrama que establezca líneas de autoridad y responsabilidad. Las funciones no están correctamente especificadas.
- ⇒ No se cuenta con un área especializada en Recursos Humanos.
- ⇒ La persona que realiza la contabilidad no está capacitada para llevar a cabo esa actividad.
- ⇒ La comunicación es deficiente y poco frecuente.



- ⇨ No se supervisan las actividades que realizan los agentes de ventas.
- ⇨ Se mantiene un clima hostil entre trabajadores familiares y demás empleados.
- ⇨ Se carece de un área de calidad, repercutiendo en altos índices de devoluciones y reclamos.
- ⇨ No se tienen las ventas suficientes.
- ⇨ Los empleados no buscan los mejores resultados para la empresa, porque se considera que los mejores resultados personales no necesariamente han sido para quienes se han esforzado más.
- ⇨ Los mejores sueldos son para los hijos del dueño, y en ocasiones para las personas que mejor están con el dueño.
- ⇨ En ocasiones se ha despedido a personas que realizan bien su trabajo. Quedando personas que se la pasan "navegando" mucho tiempo en la empresa sin hacer un esfuerzo digno de reconocimiento.
- ⇨ No se han creado circunstancias en donde a la gente se le exige y se le apoye en hacer su máximo esfuerzo.
- ⇨ Se exhibe en forma imprudente a los trabajadores que realizan un trabajo mediocre.

B. DIAGNÓSTICO Y PLANEACIÓN.

Esta segunda etapa se dividirá en dos partes, en la primera se realiza el diagnóstico, analizando las principales actividades que se llevan a cabo en la organización y en segundo lugar se presenta la Planeación, cuyas alternativas de solución permitirá a la organización ser productiva.



DIRECCIÓN GENERAL.**CAUSA.**

- A) Esta función la realiza el dueño de la organización. Quien ha trabajado sin realizar una planeación adecuada, pues formalmente no se conocen visión, misión y valores. No se han establecido objetivos, ni políticas definidas.
- B) Aunque conoce su negocio, no ha sido capaz de darle una estructura formal, es decir, jamás se ha elaborado un organigrama que establezca líneas de autoridad y responsabilidad.
- C) Asume la mayoría de responsabilidad. Puesto que no sólo realiza la función de Dirección, en muchas ocasiones realiza actividades que corresponden a los empleados, debido a una incapacidad de estos para realizarlas, argumentando una falta de conocimiento. No delega autoridad.
- D) No recibe ningún tipo de reporte escrito de las actividades que se realizan, los reportes que se le dan son en forma oral y muy superficiales. Muchas veces es información desvirtuada que ocasiona errores y confusiones.
- E) Constantemente él y sus hijos disponen de cantidades considerables de dinero para gastos personales que afectan la liquidez de la organización.
- F) La comunicación con los empleados (Incluyendo a familiares que aquí laboran) es informal y poco frecuente argumentando una saturación de actividades.
- G) Su finalidad principal al crear la organización, ha sido que los miembros de su familia laboren aquí, desgraciadamente sus problemas familiares son ventilados a través de la efectividad o "incapacidad" en la función que desarrollan en la empresa, con la complicación de que no existe la "Rescisión del contrato" como alternativa.
-



- H) Un problema muy serio se presenta por las remuneraciones respecto a sus hijos, estos reciben un pago que su padre considera cubre todo lo que necesitan para vivir bien.
- I) Constantemente enfrenta rotación de personal, y es él mismo quien selecciona a su nuevo personal, valiéndose de sus conocidos, el único requisito es que quieran trabajar y "hecharle ganas" (Expresado así por él).
- J) Muestra un exagerado favoritismo por sus parientes. En ocasiones menospreciando y tratando mal a los empleados no familiares.

EFFECTO.

- A) El clima organizacional es de una total desorientación, los empleados no saben que persigue la organización. Esta falta de información hace que los empleados no se sientan comprometidos.
- B) Con el crecimiento desde sus orígenes, se ha dificultado una coordinación y división del trabajo. Así como una deficiencia en los canales de comunicación formal.
- C) Él cree hacerlo todo bien, nunca había considerado la posibilidad de apoyarse en alguien que lo oriente en una administración más eficiente. Se nota una falta de adiestramiento del personal, lo que ocasiona que no puedan realizar muchas actividades.
- D) La revisión de las actividades al realizarse informalmente ocasiona un descontrol en el seguimiento de las mismas, lo que también ocasiona un paro de actividades hasta que el dueño las revisa y da el visto bueno.
- E) Se han ocasionado pérdidas económicas, y un descontrol total con el dinero en efectivo, pues los hijos que lo toman no lo notifican. Derivando también en un descontrol en la asignación y reparto de gastos.
- F) Se generan dudas en el desarrollo de actividades y aislamiento del personal.



G) Esto no sería tan grave, el inconveniente que presenta es que los integrantes no familiares de la organización, detectan fácilmente los problemas y por tanto generan situaciones que van desde la alianza, hasta la posición habilidosa de ver como sacar el mayor provecho de cada situación. Cuando esto se presenta la posibilidad de éxito de la empresa se vuelve más difícil y con más obstáculos.

H) Es motivo de conflictos y hostilidades por parte de empleados no familiares y aun entre hermanos, pues el pago no corresponde al esfuerzo realizado, haciéndose más visible respecto a empleados no familiares que realizan un trabajo mayor.

I) El personal que aquí labora dura poco tiempo, no tiene experiencia y no se le da adiestramiento ni capacitación alguna para que realice sus actividades en forma efectiva.

J) Esto ha contribuido a menoscabar el respeto y credibilidad de los demás trabajadores quienes consideran es el motivo principal para abandonar la organización.

PRODUCCIÓN.

CAUSA.

A) El área de producción es muy reducida, tiene escasa ventilación y deficiente iluminación.

B) El lugar donde se descarga y cargan los materiales así como el almacén de producto terminado y el de materia prima, está muy alejado del área de producción.

C) Las compras se realizan con un solo proveedor, en las condiciones que éste plantea, siendo en ocasiones excesivas y caras. Las entregas de materia prima se hacen con demora, en cantidades innecesarias y de pésima calidad.

D) No se realizan controles de inventarios.

E) Constantemente se descomponen las máquinas mezcladoras, adelgazadoras y de envasado. La única persona que realiza las reparaciones es el dueño. Cuando esto sucede



los trabajadores se tienen que quedar horas extras y/o trabajar domingos y días festivos.

Esto sucede principalmente en temporadas altas.

F) No se tiene un área de calidad.

G) La formulación de la pintura es elaborada por un Ingeniero Químico, el cual la entrega a los obreros, quienes constantemente confunden materias primas o no ponen las cantidades exactas.

H) No se está presentando una correcta comunicación con el área de ventas, pues muchos de los problemas que se presentan con la mercancía (Devoluciones, quejas, sugerencias, atraso para cubrir pedidos, etc.) no se informan oportunamente, de manera que se les da una solución adecuada.

EFECTO.

A) Los operarios mantienen relaciones tensas, ya que no tienen espacio suficiente para realizar sus actividades. Al trabajarse con solventes y otras sustancias volátiles frecuentemente presentan problemas físicos debido a una incorrecta ventilación. El problema de iluminación es grave, ya que no se cuenta con una adecuada instalación eléctrica, y estando las máquinas en operación éstos se incrementan por las variaciones de voltaje.

B) Se tiene mala circulación a través de la planta, inclusive se interrumpen otras áreas, se desperdicia mucho tiempo para trasladar las materias primas y productos terminados.

C) Se tiene absoluta dependencia con un único proveedor, lo que también mantiene costos elevados.

D) Respecto a materia prima, cuando son insuficientes se tienen retrasos en la producción. Cuando se han presentado excesos afecta el flujo de efectivo.

Referente a productos terminados, se han generado múltiples sustracciones de material.



- E) Se pierde tiempo productivo, la producción se detiene totalmente y no es posible satisfacer los pedidos de los clientes, incrementándose aún más los costos.
- F) El efecto que se ocasiona es grave, ya que se tienen altos índices de devoluciones y reclamos, que a su vez ocasionan pérdidas de clientes importantes. Múltiples cancelaciones de pedidos y gastos para producir nuevos lotes para restituir mercancías a quienes así lo solicitan.
- G) Aunado a un elevado índice de devoluciones y reclamos, se aumentan los costos. Referente a las confusiones de materia prima, se hace evidente una falta de conocimientos de los obreros sobre el uso de los instrumentos de medición que se utilizan, así como una falta de adiestramiento para realizar sus actividades.
- H) La información no se utiliza en forma positiva.

CONTABILIDAD.

CAUSA.

- A) La persona de contabilidad tiene problemas de calidad y oportunidad en el registro y manejo de la información contable. No se cuenta con un especialista, esta función la realiza una persona que a su vez funge como secretaria y cajera.
- B) No se ha establecido un procedimiento que permita el registro de operaciones efectuadas por la empresa. El registro de operaciones contables se lleva en forma muy empírica y es muy inconstante.
- C) La falta de un correcto control contable afecta el funcionamiento de las demás áreas de la organización.



EFFECTOS.

- A) No se puede operar con éxito, ya que no se tiene la información verídica, oportuna y fidedigna acerca de la situación del negocio y de los resultados obtenidos en un determinado período.
- B) No se cuenta con información que permita una correcta toma de decisiones por parte del dueño. Asimismo no se ha cumplido correctamente con obligaciones fiscales y laborales.
- C) Se han presentado problemas en producción derivados del oportuno pago a proveedores, entre otros.

VENTAS.

CAUSA.

- A) No se realizan investigaciones, ni planes de mercadotecnia. No se evalúa la eficiencia de las funciones a través de las cuales se hace llegar el producto al consumidor.
- B) Las ventas las realizan los agentes, quienes buscan a sus clientes, sin basarse en ningún tipo de planeación, ni supervisión. No se les piden cuotas mínimas. Se les paga únicamente un salario base. En ésta área se presenta un alto índice de rotación de personal. Esto se debe a la insatisfacción que los vendedores sienten acerca de su trabajo.
- C) La comunicación con el área de producción ha sido muy deficiente. Debido a un incorrecto control de los pedidos.
- D) Los agentes de ventas son los encargados de realizar los cobros de las facturas, la cual es controlada por la persona que realiza funciones contables, secretariales y que a su vez funge como cajera. La falta de coordinación con ésta empleada trae los siguientes problemas:



- ⇒ La recuperación de la cartera no es cumplida en su período, pues los vendedores son quienes renegocian nuevas fechas de pago perjudicando a la organización.
- ⇒ Realizan cobros a los clientes los cuales no son reportados oportunamente.
- ⇒ No se realiza un análisis detallado de clientes para otorgarles créditos.

EFECTO.

A) Dificultades para localizar a los clientes, estimar sus potenciales de mercado y fijar cuotas de venta, determinar efectividad del desempeño. Así como un análisis de los problemas de venta.

B) Al no tener objetivos por cumplir se trabaja con una total desorientación y no están siendo productivos.

Se tiene una disminución en las ventas. Problemas en la atención a clientes en el tiempo en que se incorporan nuevos vendedores a la organización y se familiarizan con sus actividades. Se dificulta la integración y coordinación con sus compañeros.

Se carecen de incentivos para mejorar resultados, pudiendo en ocasiones excederse en las funciones sin resultados inmediatos en ventas.

C) Se han perdido clientes por falta de existencias.

C) No se tiene liquidez en la organización para solventar gastos como pagos al proveedor, dificultades para cubrir la nómina, pagos de luz, agua, y teléfono.

D) Cobranzas muy atrasadas y descontroladas.

Un alto índice de cuentas incobrables.



PLANEACIÓN.

En ésta etapa debe contarse con un Agente de Cambio externo que sensibilice a las personas de la necesidad del cambio, trabaje por una estabilización de la organización. Concientice a los miembros de la organización de la importancia del trabajo en equipo para que se presenten beneficios conjuntos y permanentes. Guíe el camino de acción para lograr efectivamente el cambio, es decir, ayude y facilite la obtención de los resultados planeados.

Contando con la buena disposición de las personas involucradas en el cambio, éste podrá realizarse con éxito.

Una vez realizado, el diagnóstico se dará paso a la planeación, etapa en la cual se presentan alternativas de solución a la problemática que se ha detallado.

DIRECCIÓN GENERAL.

SOLUCIÓN.

- A) Desarrollar y/o describir la visión de cómo quieren que sea la organización en el futuro. La misión es vital para la buena organización de la empresa. Por lo tanto es necesario elaborar enunciados de misión efectivos.
 - B) Crear una estructura que les ayude realmente a crecer. Cada miembro de la empresa debe saber a ciencia cierta cuál es su función en la organización, cuáles son sus tareas, y que mecanismos de seguimiento y control existen sobre ellas. Asimismo, todos deben conocer claramente los objetivos que la empresa pretende alcanzar, y con que estrategia se trabajara.
 - C) Dedicarse a las actividades más importantes, y delegando funciones rutinarias. En esta forma será posible compartir la responsabilidad, haciéndose más significativas. Al
-



delegar será necesario que ésta quede claramente delimitada y se aconseja se realice por escrito, para evitar conflictos, duplicidad de funciones así como fuga de autoridad. Deberán especificarse las metas y objetivos de la función delegada. El personal al que se le va a delegar requerirá de capacitación y adiestramiento.

D) y F). Deberá ponerse en marcha un sistema de comunicación eficaz. Preferentemente, toda la comunicación formal de la empresa se debe efectuar por escrito y utilizando sólo los canales estrictamente necesarios y lo más clara y concisa posible. Para evitarse un papeleo e información excesiva, ésta deberá emplearse en forma moderada.

Los canales y sistemas se revisaran y perfeccionaran periódicamente.

En éste caso también se sugiere la implementación de un manual de procedimientos, y no confiar tanto en la transmisión oral de las cosas.

E) Si en un corto plazo se continúa sin hacer frente a los pagos, se estará rápidamente en problemas. Por lo tanto se recomienda cuidar el flujo de caja y vigilar los índices de liquidez y endeudamiento.

G) Como se ha mencionado en el inciso B. Al crear una estructura, los miembros familiares de la organización aceptaran que hay momentos para ser accionista o dueño, hay otros para ser funcionarios o ejecutivos y que para ser familia esta la casa con sus temas muy específicos. Es aquí, donde entra la parte valiosa del Agente de Cambio, que siendo externo, puede y debe hacer evidente de manera eficaz y cuidadosa, la existencia de estos roles, para que se resuelvan y estar atento para que no resurjan.

H) Plantear una escala de remuneraciones que se adapte a la empresa y al mercado. Formalizar un sistema de remuneraciones y evaluarlo permanentemente, y que los hijos ingresen en ese escalafón.



I) Instaurar un especialista de Recursos Humanos que se encargue de reclutar y formar a los empleados que se precisen.

Es evidente una necesidad de capacitación en toda la empresa. Por lo tanto la persona que se encargará del área de Recursos Humanos deberá preparar al personal, para que tenga conocimientos generales sobre la organización y respecto a su puesto, para mejorar la productividad.

En forma más específica se deberá dar a conocer las características y funcionamiento de la organización a través de la inducción del personal.

Se deberá desarrollar la capacidad de los jefes para que realicen funciones de instructores. Se proporcionarán los conocimientos necesarios a los operarios para que realicen sus operaciones correctamente.

Para lograr lo anterior en forma satisfactoria se debe informar a todo el personal sobre las ventajas e importancia que traerá consigo la participación en éste programa. Se informará al personal los objetivos, para que se familiaricen con el programa de capacitación.

Corresponderán a ésta nueva área: La elaboración y pago de las nóminas quincenal y semanal, el cálculo de las cuotas obrero patronales del IMSS e INFONAVIT; el control y manejo de archivos y documentos relacionados con la selección, capacitación, contratación, control del programa de vacaciones de todo el personal, el control y archivo de tarjetas de asistencia del personal.

J) Evitar mostrar favoritismos hacia parientes. Dentro de la empresa, todos los miembros deben gozar de igualdad de oportunidades, derechos y deberes.



PRODUCCIÓN.

SOLUCIÓN.

A) y B) Realizar una redistribución del área de producción, estableciendo una disposición de equipo y área de trabajo que sea la óptima para la producción cumpliendo con los siguientes requisitos:

- Integrar en forma global los factores que afectan la distribución.
- Mínimas distancias en el movimiento de materiales.
- Circulación del trabajo a través de la planta.
- Utilización efectiva del espacio.
- Crear condiciones que generen satisfacción y seguridad a los trabajadores.
- Establecer el proceso lógico en la producción que satisfaga las necesidades de volumen, calidad, costos de producción y medios financieros de la organización.

Diseñar un programa enfocado a la realización de actividades que combatan el problema de iluminación. Entre las actividades que se realizarán se encuentra: limpieza de conductos, plafones y bases. Existencia de material

de reparación en el almacén, así como la implementación de nuevas luminarias.

C) Realizar una selección adecuada de proveedores, posterior a la investigación de calidad, precios, condiciones, etc.

Mantener un control de eficiencia y seguridad en los pedidos desde el momento de su requisición hasta la llegada del material.

Determinar el punto de pedido y reorden.

D) Establecer un procedimiento que permita el correcto control de los inventarios. En cuanto a materiales, productos en proceso y producto terminado.

El cual se debe establecer teniendo en cuenta:

- La capacidad económica de la empresa.



➤ El volumen de operaciones.

➤ Información deseada.

E) Adoptar sistemas de mantenimiento preventivo para conseguir menor número de tiempos perdidos, así como una mayor duración del equipo.

En éste caso, también será necesario brindar capacitación y adiestramiento a los operarios para que en determinado momento de solución a los problemas en forma efectiva y eficaz.

F) Instauración de un área donde se realice la vigilancia que compruebe una calidad específica, tanto en materia prima como en productos terminados. Estableciendo límites aceptables de variación en cuanto al color, acabado, composición, volumen, resistencia y demás aspectos técnicos.

G) Generar manuales de procedimientos e instructivos muy detallados. Esto requiere elaborarse en conjunto con el Ingeniero Químico. Coordinar que todos los operarios realicen su trabajo adecuadamente y con calidad. Debe realizarse un control del equipo, para que se utilice adecuadamente. Calibrar correctamente los instrumentos de medición.

H) Establecer y mantener la comunicación horizontal, mediante reuniones periódicas de trabajo en donde se comparta la información.

CONTABILIDAD.

SOLUCIÓN.

A) Se recomienda contratar los servicios de un especialista que establezca los procedimientos de información que permita el control, registro, verificación y explicación de las operaciones realizadas por la empresa.

B) Establecer un control riguroso sobre cada uno de los recursos y obligaciones de la organización.

C) Se deben coordinar las actividades con el personal de otras áreas.



VENTAS.

SOLUCIÓN.

A) Es necesario realizar en forma inmediata el desarrollo de técnicas de mercadotecnia, así como de administración en ese aspecto.

Se recomienda la realización de una investigación de mercados, que permita una clasificación de territorios, zonas y rutas de ventas.

B) Formular un plan estratégico de ventas, que incluya planificación y organización de los esfuerzos de venta para que sean integrados con los restantes elementos de la estrategia de la empresa.

➤ Dar importancia a un programa de ventas que incluya la selección, formación y motivación del personal de ventas adecuado para alcanzar los aspectos deseados.

➤ Realizar la evaluación y control del rendimiento del personal de ventas, que posibilite llevar a cabo los ajustes necesarios ante desviaciones de resultados.

➤ Supervisar en forma directa las actividades de los vendedores, por medio de un supervisor de ventas.

➤ Estudiar el sistema de remuneración e incentivos más eficaces para estimular a los vendedores.

➤ Llevar un control estadístico de ventas.

Aunado a lo anterior es necesario que el jefe de ésta área, así como los empleados que realizan esta actividad, adopten una nueva mentalidad, cambiando las ideas acerca de cantidad por calidad, tomando una nueva actitud de servicio al cliente.

Se deben establecer programas de capacitación y entrenamiento. Una vez que el jefe del área, ha tomado la actitud de calidad, deberá transmitirse a toda el área, mediante el uso de programas de capacitación y entrenamiento, de acuerdo a las necesidades de la propia área.



Los programas de capacitación deberán estar encaminados al logro de la participación de todo el personal que integra el área de ventas, para cobrar conciencia en aspectos de calidad y competitividad, logrando así el cambio de filosofía de servicio en las ventas.

C) Establecer la comunicación que les permita compartir información, para realizar un plan de producción y ventas óptimo.

Es de suma importancia la implantación de un sistema de comunicación, que permita el logro de una interrelación entre áreas, esto será mediante reuniones frecuentes; de manera que se conozcan opiniones acerca del desenvolvimiento que se tiene respecto a los cambios implementados. Estos cambios también se reflejarán en relación con los clientes.

D) Se recomienda la elaboración de un manual de políticas de crédito y cobranza.

➤ El cual permita que se logren fuertes incrementos en las ventas generando mayores utilidades.

➤ Otorgar líneas de crédito teniendo presente las posibilidades de liquidez, capital y mercado que tenga el cliente.

La selección de los clientes deberá ser cuidadosa, puesto que la venta de los productos representa un factor determinante para satisfacer las expectativas que se tengan de la recuperación planeada de ingresos monetarios, y así hacer frente a las necesidades de la organización.

➤ Cobrar en los plazos establecidos.

➤ Conceder descuentos por pronto pago.

➤ Analizar riesgos en la apertura de créditos.

➤ Controlar los documentos que se elaboren como son facturas y notas de crédito.



DIRECCIÓN GENERAL.

EFFECTOS.

- A) El sistema de creencias al ser difundido en toda la organización proporcionará una enorme base de valores compartidos.
- B) Se contará con un marco fundamental en que habrá de operar el grupo social. Se conocerá la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para el logro de los objetivos.
- C) Esto hará participes a los subordinados en el logro de objetivos y capacitará al mismo tiempo a los subordinados. Al establecer los estándares de actuación se fomentará la iniciativa, creatividad y lealtad. En esa forma los subordinados sabrán que se les reconoce el buen desempeño y que se confía en ellos.
- D) y F). Una correcta comunicación contribuirá a una buena toma de decisiones. Aclarará ideas, determinará y evaluará el verdadero propósito de cada mensaje. Se aprovechará la oportunidad para emitir valor y ayuda al receptor. La información se tendrá oportunamente en cuanto a tiempo y lugar. Al instrumentar un manual de procedimientos de clarificarán conceptos, se establecerán pautas bien definidas y comprendidas por todos, y como herramienta de integración hacia los nuevos empleados.
- E) Al crear una cultura aun entre los dueños o accionistas de vigilancia del flujo de caja, podrá hacerse frente a los compromisos adquiridos. La empresa podrá ser más rentable a futuro.
- G) Aunque el tiempo de adecuación será un poco largo para los miembros, el manejo adecuado de esas relaciones una vez logrado en la organización será exitosa porque el compromiso que se logra entre los miembros familiares casi siempre es superior al que podría generar cualquier otro empleado.
- H) Se evitarán conflictos con el personal no familiar y jerárquico.
-



I) De esta forma se logrará contar y mantener un equipo de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa.

J) Se reflejará una actitud positiva y una disposición al 100% con la empresa. Se propiciará una actitud favorable para la cooperación, el rendimiento y sobre todo la confianza y seguridad recíproca en la organización.

PRODUCCIÓN.

EFFECTOS.

A) y B). Entre los efectos que ocasionará la aplicación de esta recomendación encontramos:

- Se incrementará la eficiencia, se reducirán costos.
- Se disminuirá el tiempo improductivo en el proceso de fabricación, esto debido al movimiento y manejo más rápido de los materiales.
- Reducción de la fatiga humana.
- Incremento en la productividad de los operarios al reducirse pérdida de tiempo en el manejo de materiales.
- Respecto al diseño de un programa para combatir el problema de iluminación, ésta será adecuada para la realización de las actividades que desempeñan los trabajadores.

Se disminuirán protestas por parte del personal. Se disminuirán errores, ya que los materiales con los que laboran tienen letras muy pequeñas.

Se incrementará la productividad, ya que el personal destinaba mucho tiempo descansando por malestares como son: dolores de cabeza, estrés o cansancio visual.

C) Se lograrán óptimas condiciones en cuanto a:

Calidad. Cubriendo las especificaciones requeridas.

Cantidad. Se podrán satisfacer las necesidades de producción.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Tiempo: Se contará con los materiales acordes a los programas de producción.

Precio. Se conseguirán las mejores condiciones según el mercado.

D) Se contará con cantidades adecuadas de materias y/o productos para enfrentar las necesidades de la empresa.

➤ Se evitarán pérdidas considerables de ventas.

➤ Se evitarán pérdidas innecesarias por deterioro u obsolescencia, o por excesos de material en el almacén.

➤ Se reducen al mínimo las interrupciones de la producción.

➤ Se reducen costos en: Materiales ociosos, retrasos de producción y mantenimiento de inventarios.

E) Entre los múltiples beneficios que derivan de la implementación de sistemas de mantenimiento preventivo se podrá producir en condiciones normales y fluidas, evitando el trabajo excesivo de horas extras, se evitara así mayores costos y se prolongará la duración de la maquinaria y equipo.

F) Se detectarán y eliminarán las causas que originen defectos en la mercancía.

G) Al realizar una inspección al proceso de producción se reducirán al mínimo los errores humanos y al mantener calibrados los instrumentos de medición se evitarán errores.

H) Se logrará satisfacer oportunamente las necesidades de información. Evitando conflictos que afecten el desarrollo de la organización.

CONTABILIDAD.

EFFECTOS.

A) Se tendrá la información financiera confiable para tomar a tiempo decisiones acertadas.

B) Se cumplirá correctamente con las obligaciones fiscales y laborales.



C) Se identificarán las causas de las operaciones financieras que afecten otras áreas dentro de la organización.

VENTAS.

EFECTOS.

A) Al contar con información derivada de una investigación, se tendrán los elementos necesarios para la realización de pronósticos y presupuestos de ventas, que son una parte esencial para fijar normas de realización sin las cuales es imposible evaluar las ventas y la fijación de cuotas que se deben cubrir. Este sistema permitirá posteriormente medir la actuación de la fuerza de ventas en relación con ventas pronosticadas, detectando variaciones significativas, para adoptar medidas correctivas.

B) Se incrementarán las ventas, se aumentará la satisfacción de los vendedores. Se contará con la lealtad de los clientes, ya que se les brindará un mejor servicio.

C) Los pedidos se entregarán a tiempo. Los clientes recuperarán la confianza en la organización.

D) Se contará con un instructivo de crédito y cobranza, en donde se difundan políticas y procedimientos en materia crediticia y de cobranza. Se unificarán criterios y podrán tomarse decisiones acertadas.

C. EJECUCIÓN.

Es la tercera y última etapa del modelo de Desarrollo Organizacional. En ésta fase se pondrá en práctica lo planeado en la segunda etapa del modelo. Se debe cuidar que las recomendaciones se lleven a cabo. Actividad que será apoyada por el Agente de Cambio.

Aunque la obtención de resultados se dará en forma paulatina y secuencial, que puede llevar varios años. En éste caso los resultados se esperan en un lapso mínimo de 2 años,



pues las soluciones que se plantean son fáciles de ejecutar y muy reales. Además se cuenta con una disposición del 100% por parte de los dueños para llevarse a cabo en ésta organización. Además se han mostrado muy optimistas respecto a los resultados esperados.

BENEFICIOS.

Dentro de los beneficios que se obtendrán de una adecuada implementación del Modelo de Desarrollo Organizacional se tienen:

- ❖ Aumento en la productividad.
- ❖ Se brindará un producto que satisfaga las necesidades de los clientes, así como mejores servicios, lo cual fortalecerá la relación fructífera y permanente con los clientes.
- ❖ Se obtendrá el reconocimiento de la sociedad.
- ❖ El clima organizacional será más agradable para todo el personal, el cual permitirá el desarrollo de potencialidades.
- ❖ Se contará con una visión, misión, objetivos y estructura organizacional formal. El cual permitirá un desarrollo de las actividades que se realizan en ésta organización.
- ❖ Con la capacitación, se contribuirá al mejoramiento de condiciones y relaciones de trabajo, ayudará a que los ascensos y promociones sean justas y que se basen en la capacidad de la persona para realizar su trabajo.
- ❖ Se mejorará la comunicación y confianza dentro de la organización.
- ❖ La empresa será más rentable.
- ❖ Mejorarán las relaciones entre jefes y subordinados.
- ❖ Se elevará la satisfacción con el trabajo y con el propio desarrollo.
- ❖ La organización será fortalecida para poder enfrentar las presiones del medio ambiente, y poder sobrevivir en el mercado.



- ❖ Se contará con personal preparado y el clima organizacional permitirá también la retención de buenos elementos.
- ❖ Se contribuirá al bienestar de los empleados, se compartirá con los empleados el éxito de la organización, se reconocerán los logros de los equipos de trabajo y se ayudará a la obtención de mejor calidad de vida.
- ❖ Se aprovecharán adecuadamente los recursos que ayudan a la obtención de niveles óptimos de calidad, eficacia y productividad.
- ❖ Se reducirán los costos en las diversas áreas.
- ❖ Al mejorar los sistemas de comunicación, será posible la detección oportuna de fallas que pueden alterar actividades o funciones.



CONCLUSIONES

La hipótesis que se presenta al inicio de esta investigación y que a la letra dice: "Un Modelo de Desarrollo Organizacional adecuado permitirá incrementar la productividad en una microempresa "; ha sido comprobada, ya que con la implementación del Modelo que se ha propuesto, se cambiará a los individuos, se creará la estructura, visión, misión y valores, así como los patrones de conducta que permitan a la organización ser productiva.

Entre los resultados que el Modelo de Desarrollo Organizacional brindará tenemos que: Aumentará la confianza individual, aumentará la productividad y existirá mayor flexibilidad organizacional. Se modificarán las actitudes y mejorarán las relaciones en la organización.

La organización se mantendrá sana, ya que al aplicar adecuadamente las tres fases del Modelo, se logrará ser productiva y competitiva, siendo capaz de crecer y permanecer en un mundo de rápidos cambios.

El cambio que se logrará, permitirá a la organización; adaptarse al entorno, resolver sus problemas, le proporcionará la capacidad para aprender de sus experiencias y a impulsar cambios en el futuro.

Por lo tanto se denota lo siguiente: El Modelo propuesto es el adecuado para incrementar la productividad. Ya que contempla la problemática real de las organizaciones mexicanas. Por ser éste obra de una Autora mexicana, la L.A. y M.A. Sandra Luz González López. Quien se desarrolla como consultora de empresas, catedrática y egresada de la UNAM.



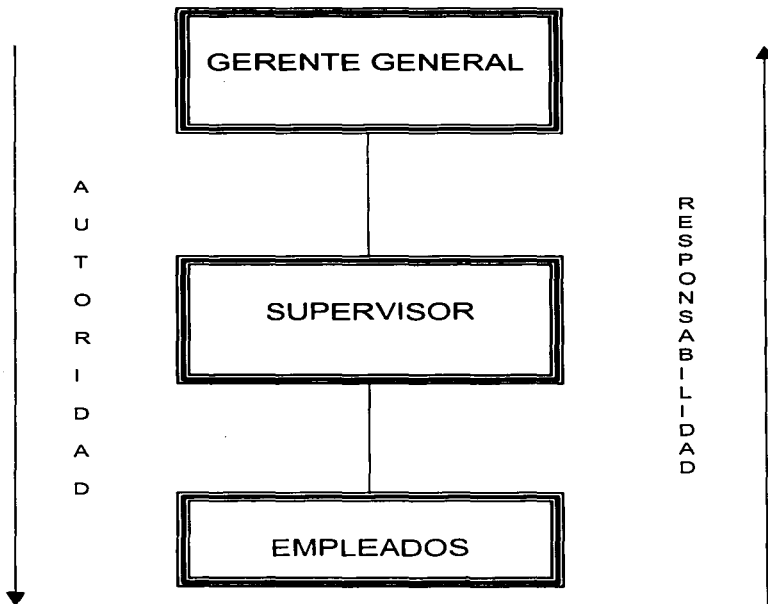
Al implementar en su totalidad este Modelo, la organización quedará integrada en un régimen que le permitirá hacer un esfuerzo planificado, encauzado al cambio y controlado por los niveles más altos en colaboración con el Agente de Cambio. Incrementando la efectividad y el desarrollo de los individuos y equipos de trabajo. Logrando que la organización sea productiva.



ANEXOS



ESTRUCTURA LINEAL



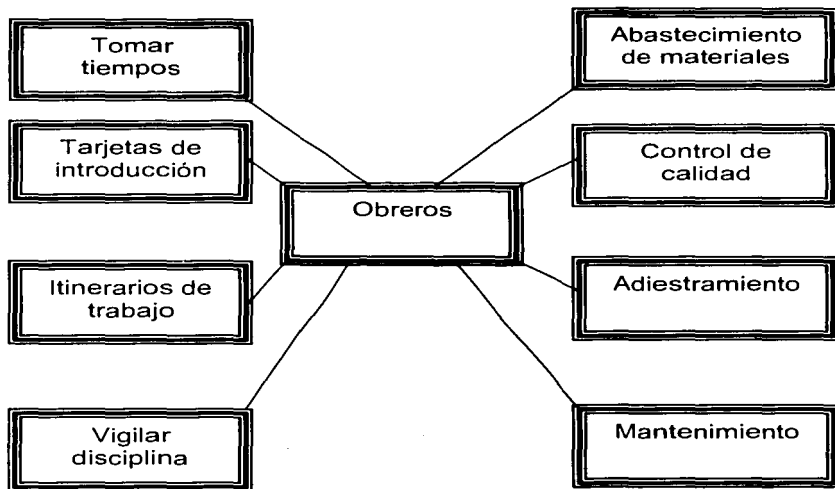
Fuente: MÜNCH Galindo, Lourdes y García Martínez, José. Fundamentos de Administración. México: Ed. Trillas. 1999. p.124.

ANEXO 1

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



ESTRUCTURA FUNCIONAL



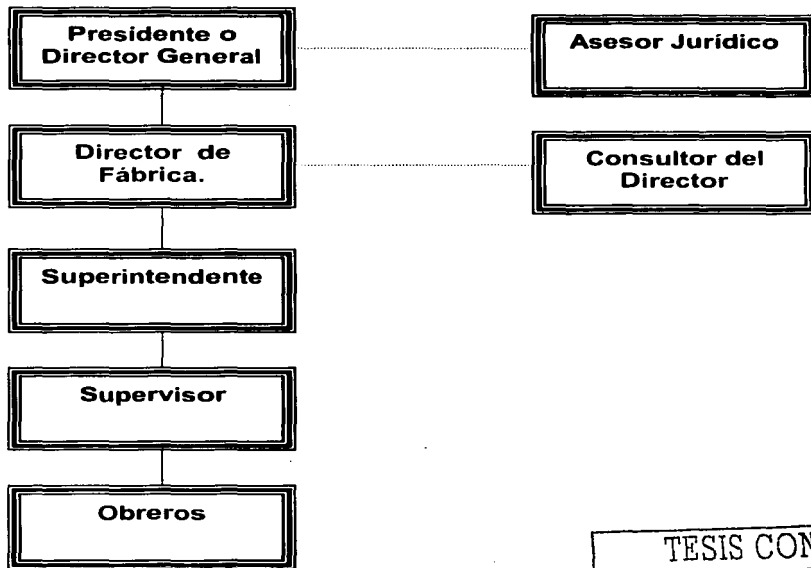
Fuente: MÜNCH Galindo, Lourdes y García Martínez, José. Fundamentos de Administración. México: Ed. Trillas. 1999. p.125.

ANEXO 2

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



ESTRUCTURA LÍNEA - STAFF



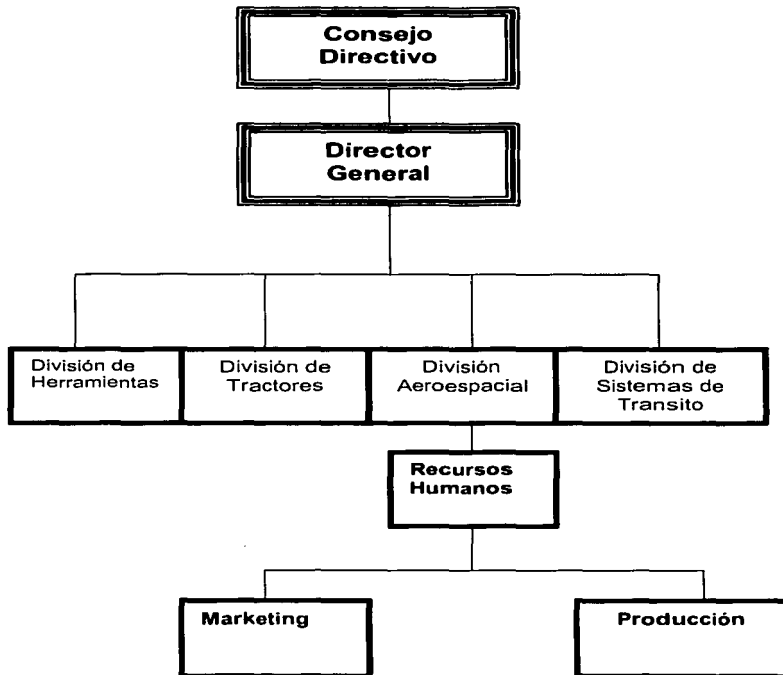
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Fuente: MÜNCH Galindo, Lourdes y García Martínez, José. Fundamentos de Administración. México: Ed. Trillas. 1999. p.129.

ANEXO 3



ESTRUCTURA DIVISIONAL



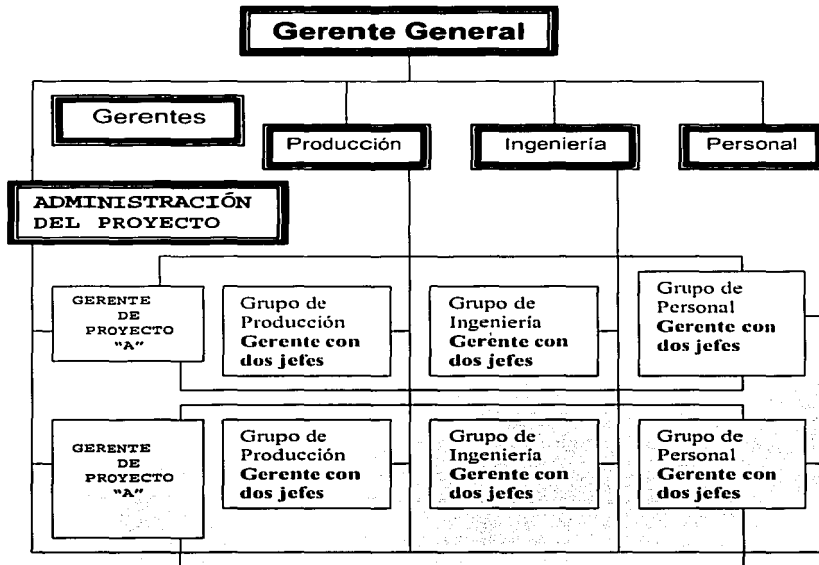
Fuente: ROBEY D. y C. Sales, *Designing Organizations*, E.U.: 4ª. Ed. Burr Ridge - Richard D. Irvin, 1994. p.188.

ANEXO 4

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



ESTRUCTURA MATRICIAL



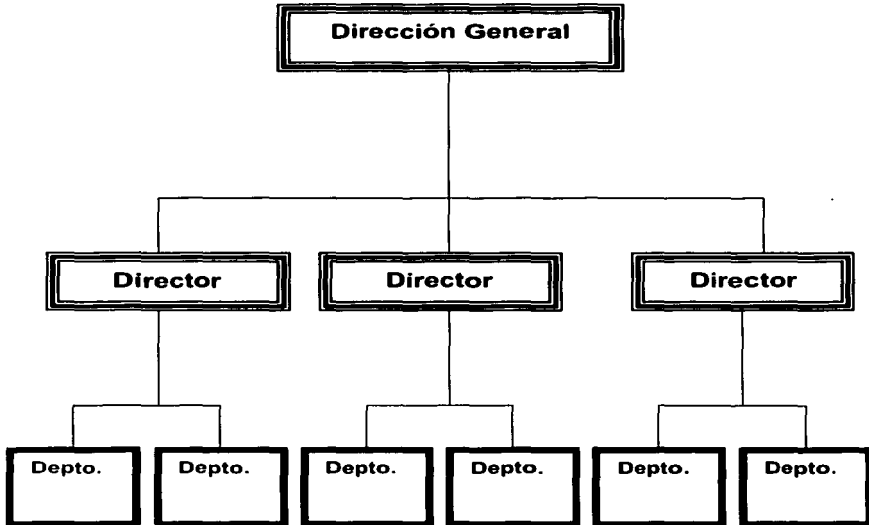
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Fuente: ROBEY D. y C. Sales, *Designing Organizations*, E.U.: 4ª. Ed. Burr Ridge - Richar D. Irwin. 1994.

ANEXO 5



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



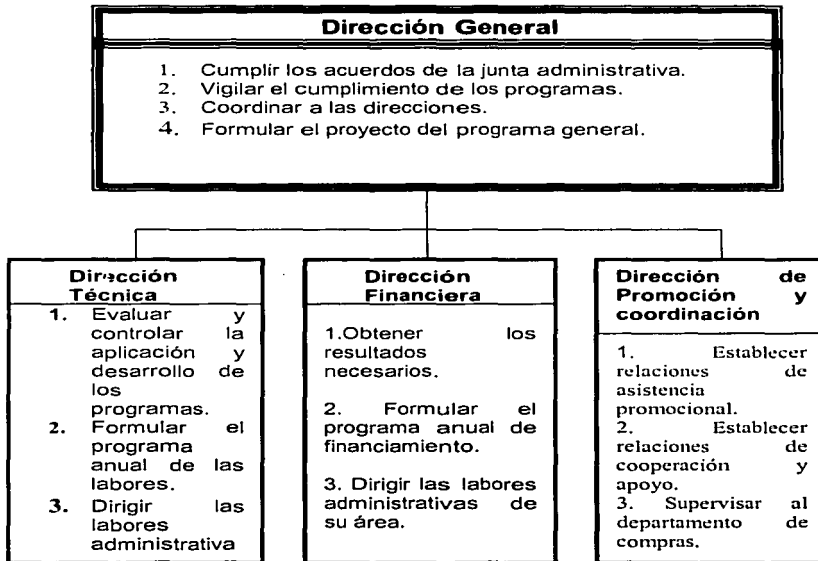
Fuente: FRANKLIN Fincowsky, Enrique B. Organización de Empresas. México: Ed. McGraw-Hill. 1999.

ANEXO 6

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



ORGANIGRAMA FUNCIONAL



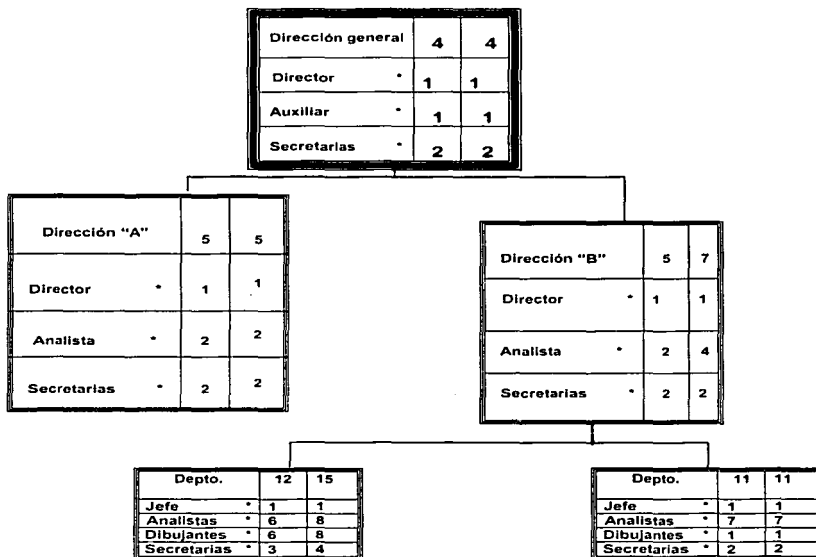
Fuente: FRANKLIN Fincowsky, Enrique B. Organización de Empresas. México: Ed. McGraw-Hill. 1999. p. 79

ANEXO 7

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



ORGANIGRAMA DE PLAZAS Y PUESTOS



NOTA: * Nombre de la persona, la primer columna se números se refiere a Existentes y la segunda a requeridos.

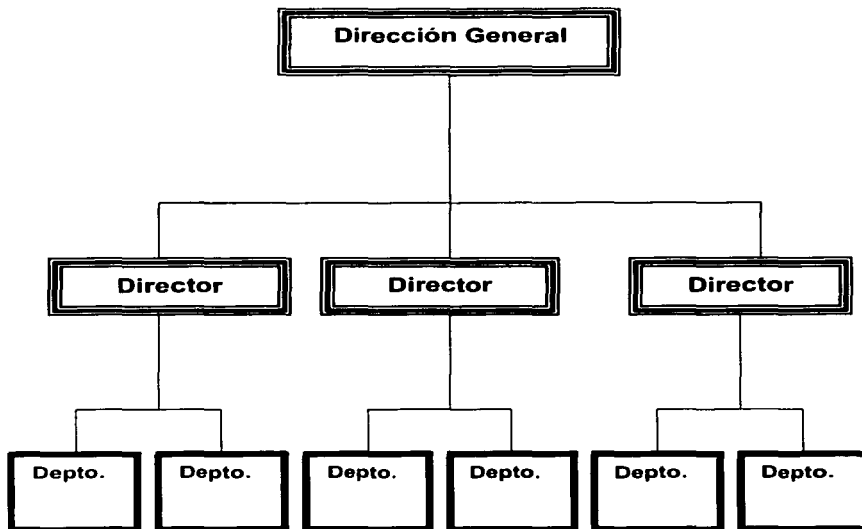
Fuente: FRANKLIN Fincowsky, Enrique B. Organización de Empresas. México: Ed. McGraw-Hill. 1999.

ANEXO 8

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



ORGANIGRAMA GENERAL



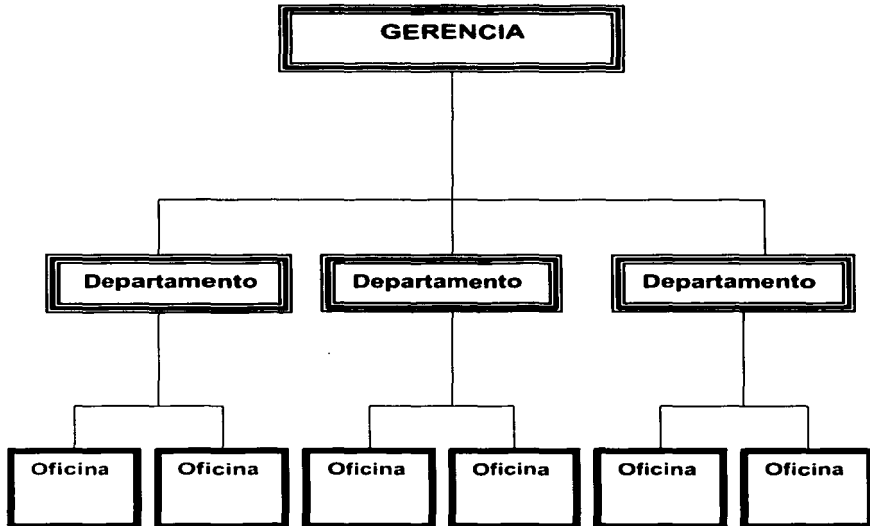
Fuente: FRANKLIN Fincowsky, Enrique B. Organización de Empresas. México: Ed. McGraw-Hill. 1999. p.77

ANEXO 9

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



ORGANIGRAMA ESPECÍFICO



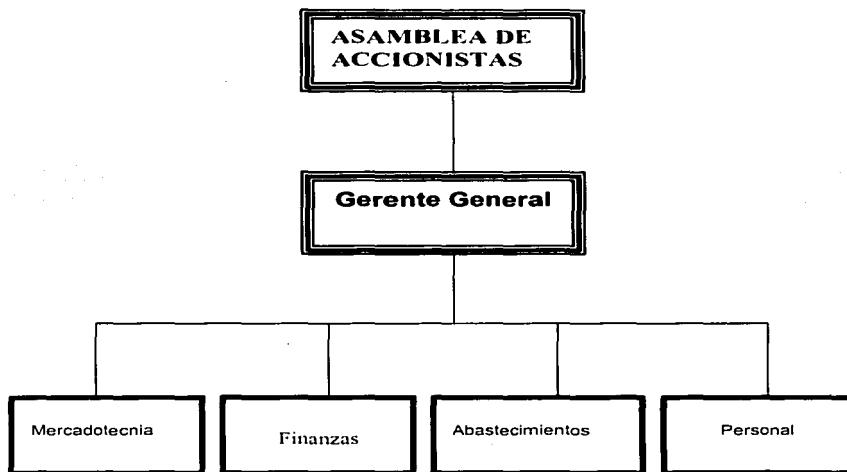
Fuente: FRANKLIN Fincowsky, Enrique B. Organización de Empresas. México: Ed. McGraw-Hill. 1999. p.77

ANEXO 10

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



ORGANIGRAMA VERTICAL



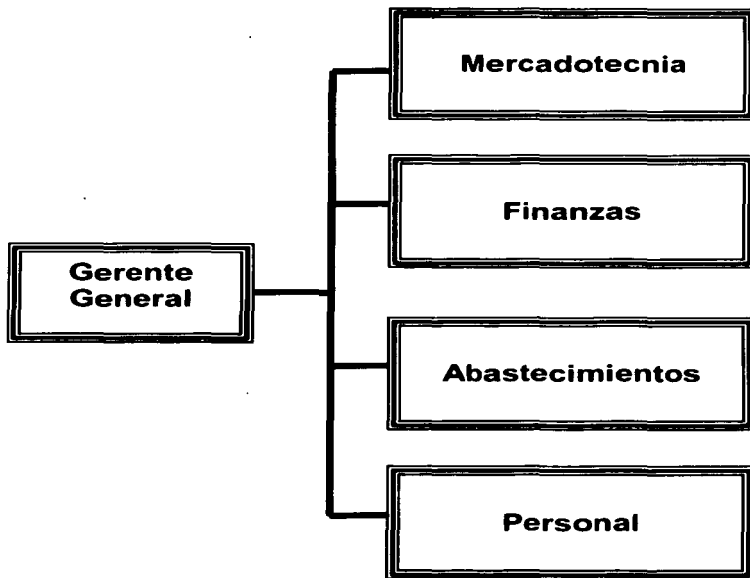
Fuente: MÜNCH Galindo, Lourdes, García Martínez, José. Fundamentos de Administración. México: Ed. Trillas. 1999. p. 134.

ANEXO 11

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



ORGANIGRAMA HORIZONTAL



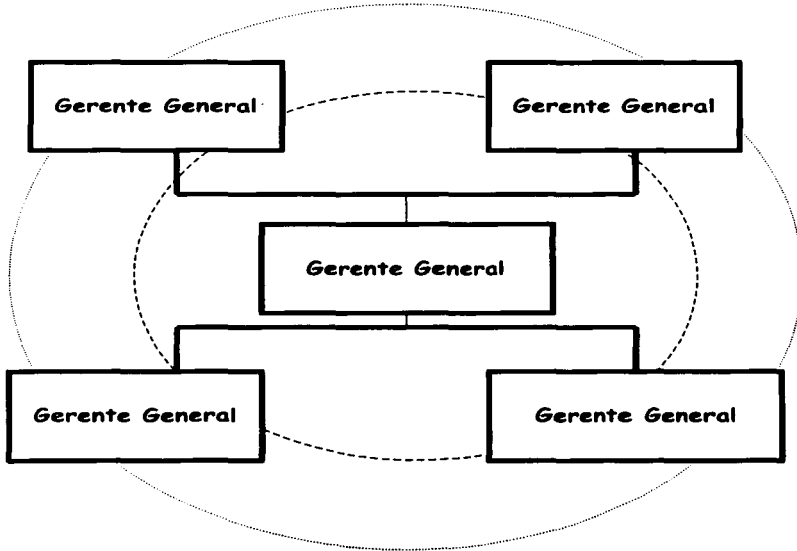
Fuente: MÜNCH Galindo, Lourdes, García Martínez, José. Fundamentos de Administración. México: Ed. Trillas. 1999. p. 134.

ANEXO 12

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



ORGANIGRAMA CIRCULAR



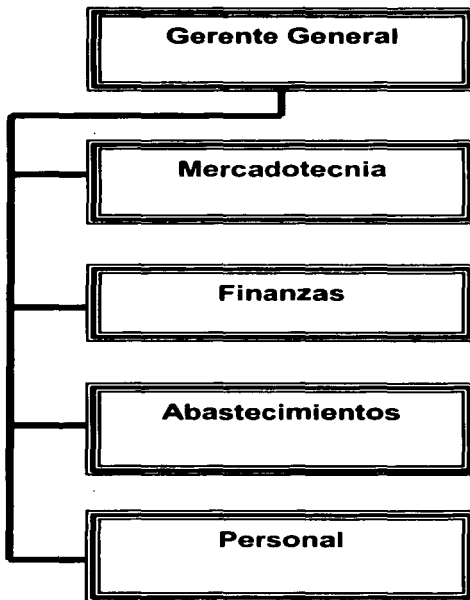
Fuente: MÜNCH Galindo, Lourdes, García Martínez, José. Fundamentos de Administración. México: Ed. Trillas. 1999. p. 134.

ANEXO 13

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



ORGANIGRAMA MIXTO



Fuente: MÜNCH Galindo, Lourdes, García Martínez, José. Fundamentos de Administración. México: Ed. Trillas. 1999. p.129.

ANEXO 14

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



BIBLIOGRAFÍA



BIBLIOGRAFÍA



LIBROS DE TEXTO:

- ACHILLES de Faria Mello, Fernando. Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral. México: Limusa Editores. 1996.
- ARGYRIS, Chris. La Dirección y el Desarrollo Organizacional. Buenos Aires: Ed. El Ateneo. 1983.
- ARGYRIS, Chris. Como vencer las barreras organizativas. España: Ed. Díaz de Santos, S.A. 1993.
- AUDIRAC Camarena, Carlos A. et. al. ABC del Desarrollo Organizacional México: Ed. Trillas. 2000.
- BATEMAN, Thomas S. y Snell, Scott A. Administración: una ventaja competitiva. México: Ed. McGraw-Hill. 2000.
- BECKHARD, Richard. Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos. México: Fondo Educativo Interamericano. 1973.
- BENNIS, Warren G. Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. México: Fondo Educativo Interamericano. 1973.
- BLAU, Peter. Sobre la Naturaleza de las Organizaciones. E. U.: Jhon Wiley and Son. Inc. 1994.
- COLLERETTE, Pierre y Gilles, Deliste. La Planificación del Cambio. México: Ed. Trillas. 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México: McGraw-Hill. 1995.
- FERNÁNDEZ Arena, José Antonio. El Proceso Administrativo. México: Ed. Diana. 1990.
- FERRER Pérez, Luis. Desarrollo Organizacional. México: Ed. Trillas. 1996.
- FERRER Pérez, Luis. Guía práctica de Desarrollo Organizacional. México: Ed. Trillas. 1976.
- FRANKLIN Fincowsky, Enrique B. Organización de Empresas. México: Ed. McGraw-Hill. 1999.
- FRENCH, Wendell y Bell Cecil H. Jr. Desarrollo Organizacional. México: Ed. Prentice- Hall. 1995.
- GIL Estallo, María de los Ángeles y Ginger de la Fuente, Fernando. Como crear y hacer funcionar una empresa. Madrid: Ed. ESIC. 1998.
-



-
- GONZALEZ Cornejo, Aurelio. Desarrollo Organizacional la alternativa para el siglo XXI. México: Ed. PAC, S. A. de C.V. 2000.
- GORDON, Judith R. Comportamiento Organizacional. México: Ed. Prentice-Hall. 1996.
- GROSSMAN, Lee. El Agente de Cambio. México: Editora Técnica, 1995.
- GROUARD, Benoit y Meston, Francis. Reingeniería del Cambio. México: Alfaomega Grupo Editor, S. A. de C. V. 1996.
- HALL, Richard . Organizaciones: Estructuras y Procesos. México: Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A., 1996.
- HERNÁNDEZ, Sampieri R. Metodología de la investigación. México: Ed. McGraw-Hill. 1986.
- HICKS, Herbert G. Administración de Organizaciones. México: Ed. Continental. 1982.
- HODGETTS, Richard y Altaman, Steven. Comportamiento en las organizaciones. México: Ed. McGraw-Hill. 1996.
- LAWRENCE, Paul R. y Jay W. Lorsch. Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y Acción. México: Fondo Educativo Interamericano. 1993.
- MARGUILES, Newton y Raia, Anthony. Desarrollo Organizacional. México: Ed. Diana. 1998.
- MÉNDEZ, José S. et. al. Sociología de las Organizaciones. México: Ed. McGraw-Hill. 1996.
- MICHAEL, Stephen R. y Luthans, Fred. Técnicas para el Cambio Organizacional. México: McGraw - Hill. 1981.
- MÜNCH Galindo, Lourdes y García Martínez, José. Administración: Primer Curso. IPN.
- MÜNCH Galindo, Lourdes y García Martínez, José. Fundamentos de Administración. México: Ed. Trillas. 1999.
- REYES Ponce, Agustín. Administración de Empresas: Teoría y Práctica. México: Ed. Limusa Noriega. 2000.
- RICCARDI, Ricardo y López, Jorge. El arquitecto del Desarrollo Humano y Organizacional. Buenos Aires: Ed. Machi. 1995.
- ROBBINS, Stephen P. y De Cenzo, David A. Fundamentos de Administración: conceptos y Aplicaciones. México: Ed. Prentice-Hall. 1995.
- ROBBINS, Stephen P. Conocimiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones. México: Ed. Prentice- Hall. 1997.
-



- ROBEY D. y C. Sales, Designing Organizations, E.U: 4ª. Ed. Burr Ridge - Richar D. Irwin. 1994.
- RODIL Urrego, Florencio. Conceptos fundamentales sobre la organización. México: Ed. Trillas. 1980.
- SCHEIN, Edgar H. Consultoría de Procesos: su papel en el Desarrollo Organizacional. México: Ed. Fondo Educativo Interamericano. 1973.
- SCOTT, Cinthia D. y Jaffe, Dennis T. Como dirigir el Cambio en las Organizaciones. México: Ed. Iberoamérica, S.A. de C.V. 1998.
- STEWART, Jim. Gerencia para el Cambio. Colombia: Editores S.A. 1992.
- STRAUSS / Sayles. Personal. Problemas Humanos de la Administración. México: Ed. Prentice-Hall. 2000.
- TERRY, George R. y G. Franillin, Stephen. Principios de Administración. México: Ed. Continental, S. A. de C. V. 1995.
- ZORRILLA, Santiago. Guía para elaborar tesis. México: Ed. Interamericana. 1986.



TESIS:

Lic. González López, Sandra Luz. Cambio organizacional y su influencia en el factor humano en una empresa de control de fauna nociva, Tesis de Maestría. UNAM. Facultad de Contaduría y Administración. México, 2001.



APUNTES:

L.A. y M.A. González López, Sandra Luz:

- ❖ Apuntes de Desarrollo Organizacional. FESC. 2001
- ❖ Apuntes de Teoría de las Organizaciones. FESC, 2001.



OTROS:

Ley General de Sociedades Mercantiles. 2001.

Diario Oficial de la Federación. México. 30 de Diciembre del 2002.

<http://www.chi.itesm.mx>

<http://www.siem.gob.mx>