



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN



16

2ej

EL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
COMO HERRAMIENTA EN LA BUSQUEDA DE LA
EXCELENCIA EN LAS ORGANIZACIONES: SECTOR
PRIVADO.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION

PRESENTA

MONICA CORREA SANTOYO

ASESORA: L.A. SANDRA LUZ GONZALEZ LOPEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. MEX. 1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.

TESIS

COMPLETA



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:
"El proceso de desarrollo organizacional como herramienta esencial en la excelencia en las organizaciones: sector privado".

que presenta la pasante: Nónica Correa Santojo
con número de cuenta: 8640104-7 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Administración.

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida 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"
Cuautitlan Izcalli, Edo. de Méx., a 28 de Mayo de 1996.

PRESIDENTE	<u>L.A. Arturo Sánchez Mondragón</u>	
VOCAL	<u>L.A. Francisco Ramírez Ornelas</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. Sandra Luz González López</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Efren Monroy Guerrero</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Ma. Teresa Muñoz García</u>	

A DIOS

GRACIAS..

Que cuando viene del corazón de muy adentro, del sentimiento más hermoso y del pensamiento más sincero, "gracias" significa tanto, significa todo.

A MIS PADRES

GRACIAS..

Porque siempre han tenido tiempo de demostrarme lo importante que soy para ustedes, por hacerme muy feliz y por apoyarme toda la vida incondicionalmente.

*A MIS HERMANOS
LUIS Y RUBÉN*

GRACIAS..

Con el cariño más profundo y siempre teniéndolos presentes comparto con ustedes este logro.

A MIS ABUELAS, TÍOS Y PRIMOS

GRACIAS..

Por mostrarse en todo momento dispuestos a apoyarme y porque sé que participan de corazón en este triunfo.

*A MIS AMIGOS
Y MUY EN ESPECIAL A: AÍDA, NORA, SANDY
Y HÉCTOR*

GRACIAS..

Por su gran aliento, consejos y apoyo para que nunca claudicara en este objetivo.

*A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTTLÁN*

*GRACIAS..
Por brindarme la oportunidad de lograr uno de mis más grandes objetivos.*

A LA LICENCIADA SANDRA LUZ GONZÁLEZ LOPEZ

*GRACIAS..
Con el más sincero aprecio, cariño y admiración porque
siempre confió en mí y nunca perdió el interés en este
proyecto que hoy es realidad.*

*A MIS SINODALES
LICENCIADO ARTURO SÁNCHEZ MONDRAGÓN.
LICENCIADO FRANCISCO RAMÍREZ ORNELAS
LICENCIADO EFRÉN MONROY
LICENCIADA MARÍA TERESA MUÑOZ*

*GRACIAS..
Por su invaluable participación en este trabajo.*

*AL LICENCIADO CARLOS MATÍAS
ARMAS*

*GRACIAS..
Con estimación y respeto por su
comprensión y opiniones.*

INDICE

	PAGS
PROBLEMA	1
HIPOTESIS PLANTEADA	2
OBJETIVOS	3
JUSTIFICACIÓN	4
INTRODUCCION	5
CAPITULO 1	7

ORIGEN Y DESARROLLO DE LA ADMINISTRACION

- 1.1 ANTECEDENTES
- 1.2 CONCEPTO DE ADMINISTRACION
- 1.3 OBJETIVO DE LA ADMINISTRACION
- 1.4 FINALIDAD DE LA ADMINISTRACION
- 1.5 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

- 2.1 ORIGEN
- 2.2 CONCEPTO
- 2.3 CARACTERISTICAS
- 2.4 CLASIFICACION
- 2.5 OBJETIVOS
- 2.6 PROBLEMATICA Y NECESIDADES ACTUALES

ORIGENES Y PERSPECTIVAS DEL D.O.

- 3.1 ANTECEDENTES
- 3.2 CONCEPTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
- 3.3 OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
- 3.4 PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
- 3.5 FINALIDAD DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
- 3.6 IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

CAPITULO 4

72

AGENTE DE CAMBIO ELEMENTO ESENCIAL EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- 4.1 CONCEPTO DE AGENTE DE CAMBIO
- 4.2 CARACTERISTICAS
- 4.3 PERFIL DEL AGENTE DE CAMBIO
- 4.4 TIPOS DE AGENTE DE CAMBIO
- 4.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS

CAPITULO 5

105

CAMBIO ORGANIZACIONAL

- 5.1 ¿ QUE ES EL CAMBIO ?
- 5.2 TIPOLOGIA DEL CAMBIO (PARA)
- 5.3 RESISTENCIA AL CAMBIO
- 5.4 CAMBIO ORGANIZACIONAL
- 5.5 COMO SE EVITA LA RESISTENCIA AL CAMBIO
- 5.6 FINALIDAD DEL CAMBIO
- 5.7 IMPORTANCIA DEL CAMBIO
- 5.8 RESULTADOS DEL CAMBIO

CONCLUSIONES

119

BIBLIOGRAFIA

123

PROBLEMA:

¿ El proceso de Desarrollo Organizacional es la herramienta necesaria para que las organizaciones del Sector Privado dedicadas a la prestación de un servicio logren la excelencia ?

HIPÓTESIS PLANTEADA :

Si el proceso de Desarrollo Organizacional es la herramienta esencial para lograr la excelencia, entonces una organización en busca de la excelencia necesita aplicar esta herramienta.

OBJETIVOS :

- A) Difundir la aplicación del Desarrollo Organizacional en las industrias prestadoras de servicios dentro del sector privado.
- B) Ampliar la difusión acerca de la Aplicación del Proceso de DO.
- C) Conceptualizar y comprender que el Agente de Cambio es pieza fundamental dentro del Proceso de Desarrollo Organizacional.

JUSTIFICACION

Ante la apertura al comercio internacional con países desarrollados es necesario apoyarse de herramientas como el Desarrollo Organizacional un proceso para lograr un cambio planeado en la organización, mismo que se basa en la imparcialidad y capacidad de los profesionales que se aplican como agentes de cambio.

Es también un hecho importante que en la época empresarial que hoy vivimos, se torna indispensable tomar plena conciencia de que una Empresa sea cual sea ya no resiste la infinidad de cambios que surgen día a día dadas las circunstancias actuales, teniendo sencillamente sólo como ayuda el acto administrativo, llevado a cabo por personas que desconocen la manera más competente para desarrollarla, sin la inquietud de incrementar el nivel de excelencia, ni el cambio positivo y productivo dentro de su organización. Es por ello, que ahora más que nunca el Desarrollo Organizacional dentro de las empresas puede ofrecerles el logro de su excelencia, competitividad y permanencia en el mercado a través de el que será su principal promotor el Agente de Cambio

Difundir que la aplicación del Desarrollo Organizacional es una herramienta esencial para el buen funcionamiento y continuo desarrollo de la empresa en la búsqueda de su excelencia.

INTRODUCCION

La preocupación de los empresarios por mejorar la productividad con calidad y ser más competitivos ha sido continúa desde los albores de la Revolución Industrial, pero ha venido cambiando en su metodología en la medida en que han cambiado también las suposiciones básicas de la buena administración y gestión, como consecuencia del aumento de conocimientos y la exigencia de las necesidades, estimulada por la gradualmente creciente competencia interempresarial, lo que ha fomentado el uso más frecuente de herramientas como el Desarrollo Organizacional.

Todos los seres humanos, cuando sentimos que algo anda mal, con nuestra salud, recurrimos como primer paso a la auto-receta con el objeto de ver si con un sencillo, medicamento podemos poner remedio al malestar que nos aqueja. Si este medicamento no nos proporciona el resultado esperado optamos por recurrir al médico especialista, el cual después de efectuar un examen profesional nos diagnosticará nuestro problema y nos proporcionará la receta que pondrá fin a nuestra enfermedad.

Este médico, independientemente de su capacidad y habilidad, deberá contar con un título profesional que lo acredite como un individuo que cuenta con los conocimientos necesarios y la autorización respectiva para ejercer la práctica profesional en el área de su especialidad.

En forma semejante si nuestra empresa o la empresa para la cual prestamos nuestros servicios se encuentra enferma, el primer paso que damos es el de diagnosticarnos y efectuamos juntas con el personal para explicarles lo que pasa y lo que esperamos de ellos. Si no resulta aplicamos las soluciones que creemos convenientes y en algunos casos cambiamos los elementos que consideramos son los responsables de la enfermedad de nuestra organización.

Un medio del cual se puede valer la organización para lograr ese cambio deseado es el Desarrollo Organizacional el cual es un proceso de cambio planeado en ideas, costumbres, culturas y estructuras organizacionales para lograr la máxima eficiencia, tomando como punto de partida al recurso humano de la organización orientado hacia las metas de la organización misma.

El cambio planeado es la razón de ser del Desarrollo Organizacional, cambios que mejoren el rendimiento de las organizaciones y, al mismo tiempo, hagan, más interesante y satisfactorio el trabajo del personal y reflejen una mejor calidad de vida.

En los llamados países en desarrollo la estrategia educativa de cambio el Desarrollo Organizacional, se vuelve cada vez más constante y un tanto nueva por su limitado uso aún en la actualidad, sin embargo se observa una tendencia general a hacer más uso de ella, esto se debe a que el Desarrollo Organizacional en las empresas puede desempeñar un papel muy útil en la industrialización y en el desarrollo económico y social, en general puede acelerar la transmisión de la pericia y ayudar a diseñar e introducir sistemas de dirección adaptados a las necesidades del país, con lo cual contribuye a elevar la competencia empresarial del país que es una de las condiciones fundamentales para el desarrollo efectivo.

CAPITULO 1

ORIGEN Y DESARROLLO DE LA ADMINISTRACIÓN

1.1 ANTECEDENTES

“El saber cómo se originó y se desarrolló la Administración antes de convertirse en una disciplina profesional nos ayuda a comprender con mayor facilidad sus tendencias actuales.

Si tomamos en cuenta que la Administración es aplicable a toda clase de instituciones ya sean políticas, religiosas, militares, etc. por qué entonces esa tendencia a evolucionar constantemente buscando mayor eficiencia en la Administración aplicada a las empresas que se encuentran dentro del sector privado. La razón es sencilla, ya que es dentro de este sector donde las empresas se encuentran en mutua competencia, y por el contrario dentro del sector Público vemos que por la naturaleza de la funciones que desempeñan dichas empresas (Secretarías) se vuelven únicas y por lo tanto buscar una eficiencia es para ellas un simple deseo de ser mejores.”⁽¹⁾

Pero ahora recordemos algunos hechos importantes dentro de los orígenes de la Administración :

“En Sumeria existen antecedentes sobre sacerdotes que fueron los encargados de rendir cuentas de los tributos recibidos como una práctica arcaica de lo que fue un intento de control administrativo. De igual forma aparece también en esa sociedad una cierta división del trabajo basada en función de las diversas clases sociales.

En Babilonia encontramos el Código de Hamurabi (2000 a.C.) en que pueden leerse ya ciertas leyes relacionadas con la Administración. Durante el Reinado de Nabucodonosor (604 a.C.) los principales aspectos fueron la motivación, el Control de la Producción, Organización.”⁽²⁾

1

2

¹ Pags. 38, 39, 42 al 46 Administración Moderna, Agustín Reyes Ponce

² Pags. 27, 28, 29 33 al 37 Perspectivas de la Administración Moderna

“Por otra parte en China el emperador Yao quien rigió 2350 a.C. utilizó para su gobierno una Junta de Consejo en la cual se tomaban las decisiones importantes. Más adelante Son - Tzu sostiene una constitución con 8 reglamentos destacando así :

- ⊙ Organización
- ⊙ Funciones
- ⊙ Relaciones con cooperación- Comunicación
- ⊙ Procedimientos
- ⊙ Formalidades
- ⊙ Controles
- ⊙ Sanciones
- ⊙ Ajustes

Más adelante Confucio 551 - 479 a.C. escribió sobre política y gobierno así presenta normas para la Administración Pública y para elegir funcionarios adecuados. Señala también la necesidad de buscar opiniones para tomar decisiones como un - antecedente de comités consultivos - . Resalta también que la preparación administrativa constituye algo especial ya que no basta una cultura general sino que es necesaria una capacitación continúa.

En Egipto el libro de instrucción de Ptah-Hotep 2700 a.C. muestra:

- a) Actitudes de líder respecto a la Administración de Personal
- b) Planeación
- c) Junta de Consejo y necesidad de asesoría
- d) Concepto de autoridad y responsabilidad administrativa
- e) Cualidades de líder

Ya durante el Reinado de Ramses II aparecen algunas recomendaciones que parecen enfatizar la especialización, la capacitación de los funcionarios y la supervisión y ya para el año 1300 existía un sistema definido de Administración.”(3)

3

³ Pags. 51, 52 , 65 al 71 Administración y Perspectiva Global

"Grecia aporta dos puntos de vista importantes:

El primero señala :

- 1) La influencia que el medio ambiente ejerce sobre las diversas organizaciones que se integran.

El segundo nos habla de la existencia de :

- 2) La Polis servía entre otros asuntos para estimular la discusión en los asuntos comunes teniendo con ello una supervisión deliberativa.

Encontramos que Roma fue un pueblo que tuvo un gran sentido del orden, alcanzando una destacada capacidad para la organización pudiendo así controlar el más grande imperio de la antigüedad; una de sus principales manifestaciones es el funcionalismo altamente diversificado. Pero además existieron dentro de su forma de gobierno como filtros y medios de control, los cónsules, pretores, tribunos, cuestores, ediles, censores y en materia administrativa el desarrollo más importante de la historia del pueblo Romano fueron los cambios administrativos fundamentales introducidos por el Emperador Diocleciano (284-305 a.C). Como fue el uso de funcionarios de autoridad delegada: prefectos debajo del Emperador, más abajo siguiendo un orden descendente se encontraban los llamados vicarios a continuación los gobernadores de provincia; perfeccionando así la cadena de mando y jerarquía administrativa (FUNCIONALISMO)." (4)

"CRONOLOGÍA DE LOS PRINCIPALES EVENTOS DE LOS ORIGENES DE LA ADMINISTRACIÓN		
AÑOS	AUTORES	EVENTOS
4000 a.C	Egipcios	Reconocimiento de la necesidad de planear, organizar y controlar.
2600 a.C	Egipcios	Descentralización de la organización.
2000 a.C	Egipcios	Reconocimiento de la necesidad de órdenes escritos Uso de la consultoría staff.

4

⁴ Pags. 48,49 Administración Moderna

"CRONOLOGÍA DE LOS PRINCIPALES EVENTOS DE LOS ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN		
AÑOS	AUTORES	EVENTOS
1800 a.C	Hamurabi Babilonia	Uso de control escrito y testimonial, establecimiento del salario mínimo; reconocimiento de que la responsabilidad no puede ser transferida.
1491 a.C	Hebreos	Conceptos de organización; principio escalar, principio de la excepción.
600 a.C	Nabucodonosor (Babilonia)	Control de la producción e incentivos salariales.
500 a.C	Memelus (China)	Reconocimiento de la necesidad de sistemas y estándares.
400 a.C	Sócrates (Grecia) Ciro (Persia) Platón (Grecia)	Enunciado de la universalidad de la administración. Reconocimiento de la necesidad de las relaciones humanas; uso del estudio de movimientos, arreglo físico y manejo de materiales.
175 a.C	Catán (Roma)	Enunciado del principio de la Especialización.
20 d.C	Jesús (Judea)	Uso de las descripciones de funciones humanas.

"CRONOLOGÍA DE LOS PRINCIPALES EVENTOS DE LOS ORÍGENES DE LA ADMINISTRACIÓN		
ANOS	AUTORES	EVENTOS
284 d.C	Diocleciano (Roma)	Delegación de la autoridad.
1436 d.C	Arsenal de Venecia	Contabilidad de costos, verificaciones y balances para control, numeración de inventarios, intercambio de partes, utilización de la técnica de líneas de montaje, uso de la Administración de personal, estandarización de las partes, control de inventarios y costos.

En Roma una de sus primeras manifestaciones es el funcionalismo altamente diversificado. Existieron también en Roma los consultores, pretores, tribunos, cuestores, ediles, censores. Tuvo lugar un gran sentido del orden. En materia administrativa el desarrollo más importante de la historia del Imperio Romano fueron los cambios administrativos fundamentales introducidos por el Emperador Diocleciano (284-305 a.C.)

EDAD MEDIA

Ya durante la Edad Media nos encontramos con antecedentes sobre una nueva forma de administración el llamado Régimen Feudal, dentro de el existía un siervo típico que se dedicaba a la elaboración de productos agrícolas o al hilado por medio de las cuales cubría una cuota a su Señor. Este siervo estaba ligado a su tierra y en cuanto su tierra cambiaba de dueño él por tanto cambiaba de Señor."(5)

6

⁵Pags. 57 al 61 Administración Moderna

Más adelante cuando la Empresa comienza a dejar de ser del todo agrícola o rural y se empieza a convertir en manufacturera donde el trabajo que se desarrollaba era de tipo artesanal llevado a cabo en su gran mayoría por familias completas en las que todos los miembros colaboraban, teniendo una determinada actividad dando paso a una jerarquía compuesta por maestros, oficiales de división, aprendices, etc.).

“Es el Gremio un instrumento de la producción en el que se agrupaban los fabricantes de un tipo determinado de productos para efecto de proteger sus intereses, niveles jerárquicos, equilibrar conflictos entre las mismas personas que los formaban y en ocasiones entre los diversos gremios. Su fuerza llegó a ser sumamente considerada pues establecía niveles y normas de producción, días y lugares de trabajo.

Los hechos que de este período precedente a la Revolución Industrial podemos destacar son : una apacible vida rural y de pequeñas ciudades con escasos y lentos indicios de progreso en los que los cambios se generaban en períodos muy prolongados. El crédito no existía y el cobro de intereses se consideraba inmoral y era condenado. Por último, no se conocía el lucro en su concepción actual.

Ya durante el auge de la Revolución Industrial llegaron innovaciones técnicas, innovaciones financieras, una ética protestante, individualismo y el llamado *laissez-faire*, en la Administración de Recursos Humanos.

La innovación tecnológica no sólo se refirió a nuevas máquinas, sino a la modificación en los procesos de producción, ya que se empezaron a desbordar las posibilidades de un sólo propietario, lo que dio origen a una mayor práctica de asociación para la integración de grandes capitales. En principio la responsabilidad de los socios fue de carácter ilimitado, lo que implicaba responder además de lo invertido con el patrimonio propio. Este riesgo ilimitado trajo como consecuencia que aquel que invertía su dinero en estas corporaciones se convirtiera en dueño absoluto de la organización.”⁽⁶⁾

⁶ Pags. 21 al 23 Orígenes y Perspectivas de la Administración

De igual manera es durante esta época cuando se difunden las prácticas mercantiles del crédito, de los intereses moratorios, de los descuentos por pronto pago y en general, del lucro. Se inicia el ahorro bancario, el mayor uso de seguros y el verdadero desarrollo de las bolsas de valores.

“Y es también la Revolución Industrial etapa en que el trabajo se convierte en una mercancía sujeta a las leyes de la oferta y la demanda. Así para el año de 1791 se promulga la ley de Chapelier, que ordena la abolición de los gremios y las corporaciones.

Los grandes inventos, convierten al hombre en apéndice de la máquina, degradando su condición humana. De un trabajador al que el patrón respetaba por su destreza, se cambia a un patrón que encajona al trabajador en tiempos y movimientos, estándares precisos y le asignan un papel de simple ejecutor. Pues de una organización sustentada en la base operativa-creativa pasa a una estructura piramidal, se divide tácticamente a los hombres en dos tipos: una gran mayoría destinada a la rutina y actividades físicas y una élite que se apropia el derecho de pensar y decidir. Y el trabajar por primera vez un gran número de personas bajo el mismo techo, vivir hacinados en cinturones de miseria, las injusticias y especialmente su situación desventajosa ante los patrones fueron algunas de las razones que condujeron al nacimiento de una conciencia de clase.

Así el desarrollo y conocimiento de la burguesía como clase y su acción históricamente revolucionaria de afianzamiento, expansión y extinción del feudalismo, produjo no solamente el desarrollo de técnicas, como la Administración dentro del proceso de la Revolución Industrial, sino que comenzó producir los elementos de su propia destrucción.

La transformación del mundo de producción feudal a las relaciones de producción capitalistas, produjo el nacimiento y crecimiento de dos nuevas clases: la explotada y la explotadora, la burguesía y el proletariado. Mientras que la primera, poseedora de los medios de producción, se afianzaba como dueña del Estado, controlaba el proceso económico y buscaba, a través de sus "técnicos" e "ideólogos", métodos más eficaces de explotación de la fuerza de trabajo, el proletariado por su lado, sobre todo a raíz de la manifestación del

7

⁷ Pags. 67 al 69 Administración Moderna

De igual manera es durante esta época cuando se difunden las prácticas mercantiles del crédito, de los intereses moratorios, de los descuentos por pronto pago y en general, del lucro. Se inicia el ahorro bancario, el mayor uso de seguros y el verdadero desarrollo de las bolsas de valores.

“Y es también la Revolución Industrial etapa en que el trabajo se convierte en una mercancía sujeta a las leyes de la oferta y la demanda. Así para el año de 1791 se promulga la ley de Chapelier, que ordena la abolición de los gremios y las corporaciones.

Los grandes inventos, convierten al hombre en apéndice de la máquina, degradando su condición humana. De un trabajador al que el patrón respetaba por su destreza, se cambia a un patrón que encajona al trabajador en tiempos y movimientos, estándares precisos y le asignan un papel de simple ejecutor. Pues de una organización sustentada en la base operativa-creativa pasa a una estructura piramidal, se divide tácticamente a los hombres en dos tipos: una gran mayoría destinada a la rutina y actividades físicas y una élite que se apropia el derecho de pensar y decidir. Y el trabajar por primera vez un gran número de personas bajo el mismo techo, vivir hacinados en cinturones de miseria, las injusticias y especialmente su situación desventajosa ante los patrones fueron algunas de las razones que condujeron al nacimiento de una conciencia de clase.

Así el desarrollo y conocimiento de la burguesía como clase y su acción históricamente revolucionaria de afianzamiento, expansión y extinción del feudalismo, produjo no solamente el desarrollo de técnicas, como la Administración dentro del proceso de la Revolución Industrial, sino que comenzó producir los elementos de su propia destrucción.

La transformación del mundo de producción feudal a las relaciones de producción capitalistas, produjo el nacimiento y crecimiento de dos nuevas clases: la explotada y la explotadora, la burguesía y el proletariado. Mientras que la primera, poseedora de los medios de producción, se afianzaba como dueña del Estado, controlaba el proceso económico y buscaba, a través de sus "técnicos" e "ideólogos", métodos más eficaces de explotación de la fuerza de trabajo, el proletariado por su lado, sobre todo a raíz de la manifestación del

7

⁷ Pags. 67 al 69 Administración Moderna

proceso productivo en la Revolución Industrial, se comenzó a organizar como clase y a expresarse a través de sus pensadores; como Luis Blanc, fuertemente influido por Saint Simon, analiza la miseria existente, la inconformidad del sistema social y hace mucha énfasis en las consecuencias de la "competencia".

Pero tras la Revolución Industrial las condiciones sociales que se generaron hicieron que el pequeño grupo que había acumulado el capital requiriera forzosamente optimizar sus recursos a fin de mantenerse en la tremenda carrera de lucro que se había iniciado."(7)

Y en ese clima de perfeccionamiento tecnológico correspondió a los ingenieros dar una respuesta a la utilización más racional de la mano de obra, a fin de incrementar sus utilidades sin embargo, dado su origen, este diseño de sistemas y métodos de trabajo corresponde precisamente a una concepción netamente ingenieril que visualizara el trabajo humano como extensión de la máquina.

Derivado de estas condiciones y estimulados por este ambiente surgen los trabajos de Taylor y Fayol. Ambos autores responden a las necesidades del ambiente en que laboran y sus aportaciones representaron un avance extraordinario.

Taylor inició su vida de trabajo como obrero, desde que comenzó a laborar se percató que para la realización de una operación podían existir dos o más formas de hacerlo y que era necesario estudiar los métodos más eficientes mediante el análisis de los movimientos que la componían, el tiempo utilizado y las herramientas empleadas. Con el objeto de poder llegar a estructurar métodos de trabajo estandarizados. Que esta estructura comprende la estandarización de los tiempos necesarios para su realización y los movimientos inherentes de la misma. Para Taylor no bastaba con estructurar un procedimiento, sino que se hacía forzoso el seleccionar al trabajador más adecuado para esa labor, e inducirlo y capacitarlo, precisamente sobre el trabajo a desarrollar a fin de habilitarlo para cumplir con los estándares preestablecidos. Salarios incentivos de acuerdo con su productividad.

Ideó un sistema de organización que desechaba esa relación vertical directa de tipo lineal por un nuevo esquema que llamó organización funcional. En el que los trabajadores recibirían órdenes de tantos jefes como especializaciones existieran en el taller, cabe mencionar que esta organización requería de ocho supervisores.

"Taylor además establece claramente cuál es, en su concepto, la función que le corresponde desarrollar a los administradores: "La tarea que le corresponde es inducir a cada trabajador a que haga sus mejores esfuerzos, de su trabajo más asiduo, de todos sus conocimientos tradicionales, de toda su habilidad y de todo su ingenio, así como de toda su buena voluntad e iniciativa para dar así el máximo rendimiento a su patrón.

De esta manera la Administración científica significaría, para los patrones y los trabajadores que la adopten, y en particular para los primeros en adoptarla, la eliminación de casi todas las causas de disputas y desacuerdos entre ellos. Lo anterior haría pensar que basta con aplicar una técnica y el problema se resuelve, pero es necesario volver a insistir en la doble posibilidad: 1a la utilización con sentido social: y 2a explotadora, que fue precisamente la que siguió Taylor.

Su labor de Taylor puede resumirse en la descomposición de una labor compleja en sus elementos más simples, la medición del tiempo preciso en que cada operación podía efectuarse, la articulación lógica de estos para su mayor rapidez, la selección científica de los trabajadores, su adiestramiento sistemático y la planeación, dirección y organización del trabajo por los mayordomos funcionales. En conclusión podemos decir que Taylor no abarcó todos los planos ni todos los aspectos de la Administración sólo sentó las bases para la Administración Moderna.

Una segunda aportación fue realizada, por un francés nacido en Constantinopla, Henry Fayol (1841-1925), la que tiene un valor complementario de gran trascendencia. Si Taylor concentró sus esfuerzos en el trabajo del taller, en la actividad del obrero y en la responsabilidad administrativa del mayordomo industrial, Fayol consideró la Administración preponderantemente desde los niveles superiores de los Gerentes y Directores de Empresas. Fue él quien desde 1916 hizo notar que la actuación

administrativa estaba compuesta por diferentes etapas : Prever, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar.

Fue él quien demandó insistentemente la sistematización científica de cada una de ellas y quien contribuyó poderosamente al planteamiento de los principales problemas administrativos dentro de una concepción orgánica de la empresa como un todo. No obstante la obra de Fayol, con todo su valor, fue tal vez demasiado abstracta. Una tercera aportación hizo que la administración adquiriera lo que aún le faltaba: su contenido humano. El representante de este nuevo avance es Elton Mayo (1880-1949) (4), de la Universidad de Harvard. A él se debe en realidad lo que en los Estados Unidos se conoce como el descubrimiento del hombre en la vida industrial.

Si fueron de gran trascendencia los estudios de Taylor sobre el trabajo en sí, y de enorme significación también el análisis de Fayol sobre diversas funciones administrativas, de mayor alcance fueron las observaciones de Mayo acerca de la actuación humana real, considerando las motivaciones psicológicas de los individuos, sus acciones y reacciones, sus contactos diarios, sus relaciones informales, su estado de ánimo y su conducta social, así como otros tantos factores que influyen decididamente sobre el trabajo que efectúan.

Sintetizando : Organización técnica del trabajo (Taylor), Sistematización de la Administración (Fayol) y Coordinación de la Relaciones Humanos (Mayo).

A partir de las observaciones y teorías de estos grandes hombres han surgido otros tantos más que han aportado nuevos sistemas y depuradas técnicas para el beneficio de las empresas.”(8)

8

⁸ Pags. 69 al 71 Administración Moderna

1.2 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

NOMBRE DEL AUTOR	CONCEPTO	SIMILITUDES
⊙ Munch Galindo	La Administración es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posibles.	Esfuerzo coordinado Grupo social Obtener un fin Mayor eficiencia
⊙ Henry Sisk y Mario Sverdlik	Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos.	Coordinación de recursos A través de un proceso Lograr objetivos establecidos
⊙ Robert F. Buchele	Es el proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal.	Proceso de trabajar A través de otras personas A fin de lograr objetivos Organización formal
⊙ Harold Koontz y O'Donell	Es la dirección de una organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.	Dirección de un organismo social Efectividad de objetivos Habilidad

NOMBRE DEL AUTOR	CONCEPTO	SIMILITUDES
⊙ Isaac Guzmán Valdivia	Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinadas funciones y resultados	Dirección eficaz de actividades Colaboración Obtener determinados resultados.
⊙ George R. Terry	Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.	Lograr un objetivo predeterminado Esfuerzo ajeno
⊙ José Fdez. Arena	Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.	Ciencia Social Persigue satisfacción de objetivos Por medio de una estructura Del esfuerzo humano

Los conceptos que a nuestro parecer resultan más completos son mencionados a continuación :

Es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes con la máxima eficiencia dentro de un ente social que individualmente no se pueden lograr.

Es la ciencia de organizar y coordinar los recursos humanos, materiales y tecnológicos para alcanzar la máxima eficiencia dentro de un ente social.(9)

⁹ Pags. 27 al 30 Orígenes y Perspectivas de la Administración

1.3 OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN

En resumen podemos decir que la Administración como práctica es un arte; el conocimiento organizado acerca de esta materia es una ciencia. La evolución de la teoría de la Administración comprende el desarrollo de conceptos, principios y técnicas.”(10)

Ahora bien la organización constituye un sistema abierto que opera dentro del ambiente e interactúa con el mismo. El enfoque de sistemas para la Administración incluye insumos (recursos) provenientes del ambiente externo y de diversos demandantes, el proceso de transformación, el sistema de comunicación, los factores externos, los resultados (productos) y una forma de revitalizar el sistema. El proceso de transformación consiste en funciones administrativas que también proporcionan la estructura para organizar el conocimiento.

El fin principal que intenta cumplir la Administración y por el cual busca diariamente su mayor desarrollo y constante evolución desde su origen es integrar y sistematizar una serie de conocimientos derivados de diversas disciplinas; y así lograr amalgamar las actividades de los diferentes campos de acción de una empresa, logrando sus objetivos con el mayor equilibrio. Teniendo la posibilidad de innovaciones en formas organizacionales, estableciendo un ambiente en que las personas puedan alcanzar metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacción personal, o en el que puedan lograr al máximo posible un meta con los recursos disponibles.

¹⁰

¹⁰ 72 al 77 Administración y Perspectiva Global

1.4 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

A medida que la sociedad ha confiado cada vez más en el esfuerzo de grupo y que muchos de los grupos organizados se han vuelto grandes, la tarea de los administradores ha cobrado cada vez más importancia.

La necesidad de una buena administración en toda esfera de nuestra existencia y actividades, es de suprema importancia ya que, es la clave del éxito tanto a nivel individual como empresarial y nacional.

Ya que debemos reconocer que en la actualidad muchas empresas en el mundo trabajan únicamente al 50% de su capacidad y es la buena administración la que puede hacer que las organizaciones funcionen al 100% de su capacidad. Y volverse dentro de empresas pequeñas su única posibilidad de competir con otras.

CAPITULO 2

ELEMENTOS FUNDAMENTALES EN LAS ORGANIZACIONES

2.1 ORIGEN

Una de las causas más importantes del subdesarrollo es la poca efectividad del trabajo organizado; el subdesarrollo produce características propias del trabajo poco efectivo. Por ello causa o efecto el trabajo altamente eficaz debería ser un objetivo que estuviese presente en toda persona que colaborara en una institución.

“El trabajo humano en las organizaciones contemporáneas es fuente de alineación, de insatisfacción profunda y de frustración. Las formas y los criterios en los que se basa el diseño de nuestras instituciones de trabajo datan de muchos siglos, la departamentalización con la consecuente especialización, los niveles jerárquicos y la despersonalización del individuo en el trabajo, además de principios administrativos burocráticos, en el sentido peyorativo, todo ello ha contribuido a formar organizaciones que obstaculizan la espontaneidad y la creatividad humanas. Instituciones de trabajo y procedimientos rígidos y estrechos no pueden ser fuente de salud mental para ningún individuo.

Así las organizaciones modernas, buscando la eficacia y la eficiencia, han llegado a representar un fuerte obstáculo a la automatización del hombre en el trabajo.”(1)

“Pues no cabe duda alguna de que las personas capaces y aquellas que quieran cooperar, trabajaran juntas con mayor eficacia si saben los papeles que van a desempeñar en cualquier operación en equipo y la forma en que sus papeles se relacionan entre sí.”(2)

“De esta manera vemos que la "persona de la organización" es un producto de nuestra civilización, pero que tiene un sinnúmero de antecesores. Existe evidencia de organizaciones de sociedades primitivas en los primeros humanos conocidos. Así por muchos años la organización básica la constituyó la simple unidad familiar. Ya otras formas de organización se desarrollaron en forma gradual como una respuesta de las exigencias de vida de las tribus, enseñanzas religiosas, trueque y comercio.”(3)

1

2

3

¹CRISIS Y DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES PAGES 3,4 Y 29

²NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN PAG. 244

“Ejemplos de estas primeras organizaciones las podemos ver en las tribus de África, Sudamérica, Australia y las Islas Filipinas pues dentro de ellas se muestra cómo vivían los humanos al inicio de la civilización. Cómo en la sociedad primitiva las personas se podían comunicar con otras distantes mediante el resonar de tambores; en la nuestra se utilizan satélites a 24,000 Km. de distancia de la Tierra. Pero la necesidad de comunicación es la misma en cada caso. Es solo que esa eficiencia, sofisticación y complejidad representan los principales cambios que han acontecido en las organizaciones en tiempos remotos.”(1)

Ya durante los inicios de la Revolución Industrial Adam Smith en la Riqueza de las Naciones mostró su especial preocupación por el fenómeno de la División del Trabajo, acompañado de la especialización del trabajador, ambos factores esenciales de las nuevas formas de organización industrial, sobre todo para asegurar altos niveles de producción y productividad.

Pues la organización fabril originó una diferenciación más completa entre las funciones administrativas y no administrativas, y entre el personal de administración y los trabajadores.

La fábrica requería de más planeación y supervisión que la manufactura artesanal, más sencilla y pequeña. Con la división del trabajo creció la importancia y la complejidad, la tarea de coordinar su puesto con otros puestos, dando paso al administrador. El trabajador dejó de sentirse identificado con la empresa.

Con el desarrollo del capitalismo, el control de la empresa paso al propietario, pero la era del capitalismo pronto se transformaría en la era del administrador y ese cambio es al que se definió como Revolución Administrativa y Administrativismo. Así con la Revolución Industrial termina la organización informal e inicia la organización formal, una organización con estructura.

1

³USTED Y LAS ORGANIZACIONES PAG. 53

¹ CRISIS Y DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES PAG. 53

Años después a mediados del siglo pasado, Carlos Marx (1844), en una de sus principales obras de juventud, dedicó uno de sus principales manuscritos al problema del trabajo humano, no sólo desde el punto de vista económico sino también sobre todo, en su perspectiva social y filosófica. Para Marx, el trabajo es la actividad esencial del hombre, gracias a la cual ha venido evolucionando sus características en lo individual y en lo social; paradójicamente, el trabajo representa, para Marx, la más tremenda enajenación, la manera en que el hombre es explotado por el hombre mismo, la cual se agudiza en el sistema capitalista ya que dentro de éste sistema la búsqueda de la ganancia hace que al trabajador se explote sin límites.

Así uno de los grandes retos del hombre de nuestro tiempo "Es hacer que el trabajo sea cada vez más digno y liberador del individuo, de la sociedad y de todas las potencialidades de la naturaleza humana".

Ya en los primeros años de este siglo, los especialistas en Ingeniería Industrial como Taylor, colaboradores y seguidores reducen el problema del hombre en el trabajo en los siguientes aspectos:

- a). Descomponer las tareas en sus elementos más pequeños de tal forma que el desempeño sea simple y sencillo.
- b). Seleccionar y ubicar adecuadamente a cada trabajador en su puesto, de acuerdo a sus conocimientos y habilidades.
- c). Establecer sistemas de salarios e incentivos o a destajo para estimular al trabajador a un constante aumento de la producción.

Al rededor de 1930, también en E.U., aparece la llamada escuela de las Relaciones Humanas, la cual influiría, hasta nuestros días en múltiples aspectos del estudio del hombre y las organizaciones. Elton Mayo y sus colaboradores (1945), hacen énfasis en el ambiente social de la organización, con especial consideración de los grupos pequeños, las actitudes de los individuos, los procesos de influencia psicosocial como el liderazgo y la comunicación.

Posteriormente en la década de los cincuenta, tanto en E.U. como en los países más avanzados en Europa una vez reencauzados los grandes sistemas nacionales después de la 2a Guerra Mundial se retoma el problema del hombre en el trabajo, intentando nuevos enfoques.

En la época del auge de la aplicación de las pruebas psicológicas a la selección de personal, de las encuestas de actitudes y opiniones y de los estudios acerca de la satisfacción en el trabajo; la psicología y la sociología se hermanaron con la administración, la economía y la ingeniería, para dar un nuevo impulso al desarrollo empresarial. De manera paralela fueron gestándose varios tipos de críticas a la aplicación de técnicas empleadas en el comportamiento humano en el trabajo, ya fuese administración de personal o en la conducta de los trabajadores. Un ejemplo de esta reacción crítica fue la obra W.F. White (1956), en la que demuestra las condiciones del movimiento de dinámica de grupos aplicado a las organizaciones, así como el amenazante encumbramiento de la organización sobre el individuo.

“Ya en la década de los sesenta, fueron las obras de Douglas McGregor (1960) y de Rensig (1961), las cuales serían el motor inicial de la llamada corriente del desarrollo de las organizaciones.

De estos mismos puntos de vista, el ejemplo clásico de tipo sociológico y cultural lo constituye la obra inicial de Warren G. Bernis (1966),(1967),(1968),(1969),(1973), en donde se cuestiona a las organizaciones tradicionales por encontrarse en contra posición con las circunstancias socio culturales de nuestro tiempo. Todo este movimiento de crítica sistemática sería, tan característico de las décadas de los cincuenta y los sesenta, se dirigieron no sólo contra los muy cuestionables criterios de aplicación de la psicología y de la sociología al estudio de los problemas del hombre en el trabajo sino también a las formas de organizar y dirigir las instituciones y, con especial preocupación contra la concepción misma del hombre en la organización moderna. Se argumentó fuertemente contra el paternalismo, vieron que esta nueva etapa de desarrollo económico de la sociedad industrial se ha caracterizado por nuevas formas de manipulación en las organizaciones, el hombre sigue impedido de autorrealizarse en el trabajo.

De esta manera, y con tales preocupaciones, transcurrieron también los años de la década de los sesenta y de los ochenta, sin que aún se pueda contar con una concepción más integral y humana de la vida del hombre en las organizaciones de nuestro tiempo. Posiblemente la única doctrina que ha planteado de manera aceptable esta problemática es la ya mencionada del Desarrollo de la Organizaciones.”(1)

¹ CRISIS Y DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES PAGES. 63, 67

2.2 CONCEPTO

A continuación mencionamos algunos conceptos de distintos autores referentes a organización:

- ① Es una unidad social de la cual las personas alcanzan relaciones estables entre sí, en el sentido de facilitar el logro de un conjunto de objetivos o metas.

ARTHUR L. STINCHCONSE

- ① Es una unidad social grande y compleja, donde interactúan muchos grupos sociales.

ETZIONI

- ① Es el patrón de formas en que grandes cantidades de personas tienen una estrecha relación unas con otras y dedicadas a un complejo de labores; estableciendo y llevando a cabo sistemáticamente unos fines en los que todos han convenido.

PFITNER

- ① Es una colectividad con límites relativamente identificables, con un normativo, con escala de autoridad, con sistemas coordinados de aislamiento; esta colectividad existe sobre una base relativamente continua en un medio y se ocupa de actividades que por lo general se relacionan con una meta o un conjunto de fines.

VINCENT R. SCATCH

- ① Es la integración y coordinación de actividades y acciones humanas en una unidad social, con el fin de alcanzar objetivos especificados.

CARLHILM

- ① Es una colectividad de individuos que laboran en una estructura formal para lograr sus objetivos.

SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ

- ① Sistema integrado por varios conjuntos de elementos que interactúan constantemente y que su presencia, características y comportamiento están encauzados hacia el logro de ciertos objetivos, o cuando menos teóricamente, debieran encauzarse hacia el logro de los mismos.

DARVELLO A. CASTAÑO

Una estructura intencional y formalizada de papeles y puestos en el que las personas trabajan juntas y dentro de la que desempeñan ciertos papeles mismos que están diseñados racionalmente para asegurar que se realicen las actividades requeridas y que éstas se adecuen entre sí de modo que se pueda trabajar grupalmente en forma ininterrumpida, con eficacia y eficiencia.

HAROLD KOONTZ-HEINZ
WEIRICH

Derivado de los conceptos anteriores podemos resumir en la siguiente forma nuestro concepto:

Es una colectividad de individuos con presencia, características y comportamiento propios los cuales laboran en una estructura intencional y formalizada de papeles y puestos diseñados racionalmente y adecuados entre sí encauzados hacia el logro de sus objetivos con eficiencia y eficacia.

Como producto de los anteriores conceptos cabe destacar los siguientes puntos como esenciales dentro de una organización:

1. El hombre es ante todo un ser social y como tal vive su existencia en todos sus aspectos, es decir forma parte de una totalidad que llamamos sociedad y, por tanto, su ser está condicionado profundamente por el conjunto de relaciones de esta totalidad. El hombre que trabaja socialmente, forma parte de una unidad indivisible (cultura, individuo y sociedad) en la que interaccionan cada uno de sus elementos constante e inevitablemente.
2. El hombre transforma la realidad material y espiritual (cultural) y a su vez es transformado por esa realidad. La creación y los cambios que el hombre logra en su entorno los realiza a través del trabajo con el cual produce cosas materiales. Y este trabajo es eminentemente social.
3. El trabajo humano se caracteriza por una previa conceptualización de los objetos que serán producidos y los instrumentos con que habrá de producirlos.
4. Las necesidades humanas que condicionan al trabajo no se limitan a los aspectos materiales de la vida del hombre aunque son esenciales. La búsqueda de satisfacción psicológica y socio cultural constituye un elemento de la mayor importancia para el hombre que trabaja cualquiera que sea su actividad o nivel socioeconómico o cultural.
5. La salud y el bienestar físico, psicológico y social del hombre son esenciales y sin embargo en las organizaciones de nuestro tiempo son condicionados o en poco se toman en cuenta cuando se diseñan las dichas organizaciones.
6. Para la autorrealización del hombre en el trabajo se requieren condiciones y características que permitan y faciliten su creatividad. Si las organizaciones de nuestro tiempo no cumplen con tales condiciones y características, es preciso cambiar los supuestos que las rigen, buscando nuevos modelos para el trabajo colectivo.

2.3 CARACTERÍSTICAS

- A. Es una colectividad de individuos.
- B. Individuos que laboran dentro de una estructura intencional y formal.
- C. Tiene el objeto de enfrentar problemas y circunstancias que exigen la interacción y coordinación de múltiples recursos (económicos, materiales, tecnológicos, etc.), así como esfuerzos humanos muy diversos.
- D. Reconociendo de manera clara y precisa el conjunto de objetivos o fines para los cuales se creo sean económicos o utilitarios.
- E. Responde a necesidades económicas y sociales.
- F. Es producto y parte del sistema socioeconómico moderno.
- G. Y como son sistemas abiertos reciben la fuerte y directa influencia del medio entorno en que están ubicados, al mismo tiempo en que también ellos influyen en dicho medio.
- H. Cuentan con líneas de autoridad y jerarquía, procesos de comunicación y decisión.

2.4. CLASIFICACIÓN

2.5. OBJETIVOS

Existen dos tipos clásicos de organización dentro de cualquier grupo de individuos que se une, las cuales pueden ser formal o informal y ambas pueden existir al mismo tiempo.

ORGANIZACIÓN FORMAL:

Es aquella que cuenta con una estructura intencional de papeles en una empresa formalmente organizada. Esto no significa que haya algo inherente, inflexible o indebidamente limitante en ella. De hecho debe ser flexible debe dar cabida a la discrecionalidad para aprovechar los talentos creativos y reconocer las preferencias y capacidades individuales.

ORGANIZACIÓN INFORMAL:

Se considera como organización informal cualquier actividad personal conjunta con un propósito colectivo consciente, aunque contribuya a resultados colectivos. De esta forma las relaciones informales que se establecen en el grupo pueden ayudar al logro de las metas organizacionales.

O bien puede describirse como una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí.

Existen diversas clasificaciones, a la que nosotros nos enfocaremos es la siguiente.

CLASIFICACIÓN	
PÚBLICAS	PRIVADAS
CENTRALIZADAS	NACIONALES
DESCENTRALIZADAS	MICRO-EMPRESA
DESCONCENTRADAS	PEQUEÑA
PARAESTATALES	MEDIANA
	GRANDE
	TRANSNACIONALES
	MULTINACIONALES
	COOPERATIVAS
	SINDICATOS
	RELIGIOSAS
	EDUCATIVAS

ORGANIZACIONES PÚBLICAS

Es la entidad económica que reúne los factores de la producción, bajo un plan y dirección previamente establecidos por el Estado que sustituye totalmente o parcialmente a la iniciativa privada en aquellos renglones de la actividad económica que afectan el interés colectivo en forma importante, y en los que la organización privada no puede o no desea intervenir adecuadamente, ya sea por falta de recursos económicos, por apatía, por incompetencia lucrativa o por disposición legal.

La Organización Pública puede adoptar cualesquiera de las siguientes formas:

A. EMPRESAS DESCENTRALIZADAS DEL ESTADO

La que se constituye por disposición de ley, con patrimonio propio integrado totalmente con fondos del Estado o de otros organismos descentralizados que persigue la finalidad de servicio social y que posee su administración propia, más o menos independiente de la organización burocrática del Estado, pero a través de las dependencias gubernamentales.

B. EMPRESAS DE PARTICIPACIÓN ESTATAL.

La que se constituye entre particulares y el Estado, y en la que éste es propietario de más del 50% del capital social o de las acciones de la empresa. De esta manera se encuentra en condiciones de establecer los planes y dirección a seguir dentro de la empresa a conformidad con el plan general del Gobierno.

C. EMPRESAS DE SECTOR PÚBLICO

En rigor es una empresa integrada por particulares, con patrimonio y administración propios que se dedican a la explotación de un servicio público de interés especial del Estado y que por consiguiente, queda sujeto a la supervisión directa del poder público.

Las principales razones que dieron origen a este número considerable de entes son:

1. La decisión del Estado de crear órganos para ejercer funciones que hasta el momento no desempeñaba.
2. La prestación directa por el Estado, de ciertos servicios públicos considerados como de interés nacional.

3. La atención de campos de la actividad económica, que si bien no representaban servicios básicos para la Nación, constituían renglones que no siempre han podido ser atendidos adecuadamente por el sector privado.

El Estado emprendió la creación de empresas productoras de bienes y/o prestadoras de servicios cuando la magnitud de la inversión era de gran cuantía que superaba la cantidad y capacidad de financiamiento de los empresarios financieros privados, o cuando estos no estaban interesados en intervenir en esas áreas o bien cuando dichas áreas fueron nacionalizadas por considerarse de interés público. Para constituirse formalmente deben reunir los siguientes requisitos conforme al ordenamiento antes mencionado.

Su patrimonio debe constituirse total o parcialmente con bienes o fondos federales o de otros organismos descentralizados, asignaciones, subsidios, concesiones o derechos que otorgue o aporte al Gobierno Federal o con rendimiento de un impuesto específico.

Su objetivo o fin debe ser la prestación de un servicio público y social, la explotación de recursos o bienes propiedad de la nación, la investigación científica y tecnológica y la obtención y aplicación de recursos para fines de asistencia o seguridad social.

Las autoridades que intervienen para la creación son el Congreso de la Unión o el Ejecutivo Federal.

SECTORES DONDE ACTÚAN:

**ACEROS; ALTOS HORNOS
ENERGÍA; PEMEX, CFE
TRANSPORTE; FERROCARRILES NACIONALES DE MÉXICO, TRANSPORTACIÓN MARÍTIMA
MEXICANA, ADMINISTRACIÓN DE PUERTOS.
AGRICULTURA; ALMACENES NACIONALES DE DEPOSITO.
COMUNICACIONES; CORREOS, TELÉGRAFOS Y SATÉLITES.**

EMPRESA PRIVADA

Es la entidad económica integrada por particulares, que reúne los elementos humano y material de la producción y los coordina bajo una dirección común a efecto de lograr una finalidad determinada.

La empresa privada puede ser de interés social, o de lucro, atendiendo a su objetivo, es de interés social, cuando la finalidad de la empresa no es la de lucrar, sino la de beneficio económico de su elemento humano. Tal es el caso de las sociedades cooperativas, en las que el factor capital está en relación directa con el elemento humano pues en esta empresa no existe diferencia entre el capitalista y el trabajador.

La empresa privada de lucro o empresa mercantil, se caracteriza por su finalidad de obtener la mayor utilidad posible, a cambio de su inversión en los medios de producción.

Este último grupo de empresas privadas es el más numeroso y reviste una importancia trascendental, tanto por el potencial de actividades que realiza y formas de desarrollo que adopta.

OBJETIVO DE LOS GRUPOS INDUSTRIALES PRIVADOS:

- EXPANSIÓN
- AGRUPAMIENTO Y EXPORTACIÓN ATENDIENDO PRINCIPALMENTE MERCADOS SIGNIFICATIVOS.

SECTORES DONDE ACTÚAN:

TRANSPORTE; TODAS LAS LÍNEAS DE CARGA AUTOMOTRIZ.
AGRICULTURA Y GANADERÍA; GRUPOS PRODUCTIVOS, DE FINANCIAMIENTO, EMPRESAS EMPACADORAS.
CONSTRUCCIÓN; FÁBRICAS DE CEMENTO Y CONSTRUCTORAS.
TURISMO; HOTELERAS, ADMINISTRACIÓN DE POLOS TURÍSTICOS.
ALIMENTACIÓN; PRÁCTICAMENTE TODO SOBRE ENVASADOS.
COMUNICACIONES; TELEVISIÓN, PERIÓDICOS, AGENCIAS NOTICIOSAS, ETC.
SERVICIOS; CADENAS COMERCIALES, TELECOMUNICACIONES, COMPUTACIÓN, DISEÑO INDUSTRIAL.
SECTOR SALUD; FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ÉTICOS.
SERVICIOS BANCARIOS; COMPAÑÍAS DE SEGUROS Y RENTA VARIABLE.

A. MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

En México y en el mundo, en países en desarrollo y en los altamente industrializados, existe una estructura industrial cuya interacción puede ser suficiente o responder con eficacia a la demanda del mercado ya sea interno o externo. En toda estructura industrial existe la micro industria y la pequeña industria.

MICRO-INDUSTRIA: Es aquella que ocupa hasta 15 personas y el valor de sus ventas anuales no rebasan los 300 millones al año.

La función de la administración en las empresas micro y pequeña en la mayoría de los casos se caracteriza por la existencia de una sola persona, quien desempeña en forma exclusiva la función directiva y administrativa.

En este tipo de empresas existe ausencia o escasa organización funcional.

La falta de organización en la micro y pequeña empresa originada por la apatía, individualismo e idiosincrasia del pequeño empresario ha repercutido en forma negativa en su propia actividad.

IMPORTANCIA ECONÓMICA

- Constituye una importante fuente de abastecimiento.
- Cubren huecos del sistema productivo del país.
- Por su importancia para la contribución al PIB.
- Generación de fuentes de trabajo.
- Distribución del ingreso.

IMPORTANCIA SOCIAL

- Captación de mano de obra.
- Contribuye en la capacitación formal y sobre la marcha de mano de obra calificada y no calificada.
- Fomenta y consolida el mercado interno.
- Constituye un instrumento de desarrollo social y político.

B. EMPRESA MEDIANA

La empresa mediana es aquella que ocupa hasta 250 personas para llevar a cabo sus actividades, y cuyo valor de ventas no sobrepasa los 6500 millones de nuevos pesos al año.

Es una empresa sujeta a constantes cambios por esto es difícil determinar cual es la verdadera etapa en la que se encuentra y puede confundirse con la pequeña o la grande empresa.

Los sistemas administrativos que en la mediana empresa se utilizan varían de acuerdo a sus necesidades y a su estructura orgánica, el giro de la empresa y a las características particulares de las mismas.

A través de esta pequeña referencia general de que son las medianas empresas; podemos observar que son organizaciones que se preocupan un poco más por su estructura, ya que éstas son organizaciones con una mayor inversión.

Como se puede observar en estas empresas es más factible que se desarrollen elementos, políticas, para poder alcanzar un buen desarrollo pero para poder obtener este desarrollo es necesario que existan bases científicas para lograr el éxito.

Es por ello que la implantación de un desarrollo organizacional en este tipo de empresas es de vital importancia para estas ya que el país en general exige nuevos cambios trascendentales en tecnología, calidad, productividad, esto mediante la implantación de un modelo de desarrollo organizacional en el que las nuevas organizaciones estén dispuestas a aceptar los nuevos cambios y retos para lograr la finalidad de la administración.

C. LAS GRANDES EMPRESAS

Nacional Financiera considera que las grandes empresas que se encuentran en México, ya sean de carácter industrial, comercial o de servicio, son aquellas que cuentan con ventas superiores a los 152 mil millones de nuevos pesos, con más de 500 empleados incluyendo obreros, empresarios, etc.

También cuenta con servicios bancarios por más de 90 mil millones de nuevos pesos, y con un capital superior a los 225 mil millones de nuevos pesos.

En la Empresa Grande se observa que el administrador colocado en la más alta jerarquía, no sólo dedica la mayor parte de su tiempo a las funciones típicamente administrativas o de coordinación, sino que requieren de un staff más o menos grande que le ayude a administrar, una serie de subgerentes administrativos y grupos muy completos de técnicos en ventas, compras, finanzas, etc.

Se requiere un grupo muy grande de especialistas porque es imposible que los altos ejecutivos conozcan con profundidad toda la inmensa cantidad de técnicas e instrumentos que cada día surgen sobre finanzas, producción, ventas, etc.

Se impone por lo mismo en forma casi ineludible un mayor grado de descentralización, delegando muchas funciones a jefes que serán los únicos capacitados para decidir dentro de políticas y normas que se les fijan resolviendo una gran cantidad de problemas que serían mal resueltos en los altos niveles, por el forzoso desconocimiento que en ellos se tiene, ya sea de los aspectos técnicos o de aspecto personal.

Además se retrasarían grandemente los trámites al exigir decisiones que se pasarán por todos los niveles o bien habría que saltarse a éstos rompiendo la vía jerárquica.

La tendencia de las Empresas Grandes: está es la de agruparse en "holdings", corporativos industriales y en general existe una tendencia aglutinante dentro de estos grupos creando cadenas de proveedores-subsidiarios-consumidores.

Los objetivos de los grupos industriales privados son los siguientes:

- EXPANSIÓN
- AGRUPAMIENTO
- EXPORTACIÓN (ATENDIENDO PRINCIPALMENTE A LOS MERCADOS SIGNIFICATIVOS)

D. TRANSNACIONALES

Representa una forma de inversión extranjera que realizan las grandes entidades económicas en diversos países, cuyas utilidades se reinvierten en los países de origen y que se encuentran estrechamente vinculados a la casa matriz y sus filiales por relaciones de propiedad común.

OBJETIVOS

- Acaparar el mercado internacional, creando filiales en el exterior que comercialicen sus productos.
- Tener prestigio y calidad.
- Obtener mayor rendimiento y ganancias en las operaciones.
- Tener menores costos de operación.

CARACTERÍSTICAS:

Su sede real se encuentra localizada, generalmente, en un país desarrollado. Posee gran capacidad financiera ya que sus relaciones se extienden tanto con la Banca Internacional, como con la Banca Local de los países donde se establecen, además de tener una extrema facilidad para transferir fondos al interior del consorcio (de Matriz a Filiales y viceversa, y de Filiales entre sí), lo que representa mayor capacidad financiera a medida que se extiende geográficamente.

- Las sucursales están perfectamente bien ubicadas en los sectores más concentrados y dinámicos de la actividad industrial del país donde se establecen.
- Tiene mayor número de conflictos debido a su magnitud.
- La planificación de sus objetivos se hace para el consorcio como un todo.
- Detenta un control absoluto de todos los procesos productivos, tecnológicos, prácticas comerciales, administrativas etc. que poseen. Cuentan con una gran capacidad de adaptación y dinamismo.
- La remuneración del trabajador se dará de acuerdo al grado de dificultad, experiencia y formación requerida la presentación de su trabajo.
- Establecen los criterios de diseño y calidad.
- Determinan la tecnología.

BENEFICIOS

La instalación y construcción de las empresas acarrea consumo de productos nacionales.

Al cobrarle impuestos el Gobierno para permitirle que funcione aumentará está sus recursos propios.

El funcionamiento de las empresas requerirá el empleo del personal del país local, con lo cual se ayudará a éste a resolver su problema de empleo y se elevará el nivel de vida de un sector de la población.

E. MULTINACIONALES

CARACTERÍSTICAS

Debe contar con la suficiente capacidad para regirse por si misma y dotada de flexibilidad e iniciativa de una empresa privada.

Producen varios tipos de impacto sobre los países y gobiernos anfitriones.

Su tamaño, complejidad y capacidad para invertir capital en países que ellas seleccionan les permite controlar su medio ambiente, aunque en forma desconocida.

IMPORTANCIA DEL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES

La tendencia natural de todas las organizaciones es crecer y desarrollarse. Esa tendencia tiene sus orígenes en factores endógenos o internos, ya sea estructurales o de comportamiento, y relacionados con la propia organización en sí y exógenos o externos relacionados con las demandas que fluyen en el ambiente.

El desarrollo es un proceso lento y gradual que conduce al exacto conocimiento de si mismo y a la plena realización de sus actividades.

Así el desarrollo de una organización le permite:

Un conocimiento profundo y realista de sí misma y de sus posibilidades.

Un conocimiento profundo y realista del medio ambiente en que opera.

Un planeamiento adecuado y realización exitosa de relaciones con el medio ambiente y con sus participantes.

Una estructura interna suficientemente flexible y condiciones para adaptarse con el tiempo a los cambios que ocurren tanto en el medio ambiente con el que se relaciona, como entre sus participantes.

Los medios suficientes de información del resultado de esos cambios y de la adecuación de su respuesta adaptativa.

Es entonces la capacidad de sobrevivir de adaptarse, de mantener su estructura y de volverse independiente de la función particular que desempeña lo que hace eficiente a una organización.

2.6 PROBLEMÁTICA Y NECESIDADES ACTUALES

Cualquier intento de caracterizar el trabajo organizado en México debe ubicarse en el contexto histórico-social del país. Con esta visión, las organizaciones contemporáneas tienen su origen más inmediato en el México posrevolucionario, el que intenta iniciar el famoso despegue hacia el desarrollo industrial y modernización en general. Me refiero en particular a la época de la expropiación petrolera y, en especial a partir de 1945, año en que concluye la segunda guerra mundial y el sistema capitalista internacional inicia una nueva etapa de expansión que en nuestro país se traduciría en la introducción de la política desarrollista que aspiraba al crecimiento autosostenido.

Durante todos los estos años la pequeña empresa familiar mexicana que caracterizó al siglo XIX y los principios del presente, fue desapareciendo paulatinamente para dar paso al surgimiento de nuevas y grandes organizaciones tanto de tipo privado como gubernamentales, además de la aparición de las gigantescas empresas transnacionales. Sin embargo, lo anterior no significa la ausencia plena de los pequeños empresarios, de las comunidades agrícolas, de algunos talleres artesanales o de los múltiples comercios de poco tamaño. El caso es que se puede considerar que en México hemos vivido un rápido proceso de industrialización, con el cual tuvieron que aparecer nuevas y grandes organizaciones.

Para 1981 México ya contaba con más de seiscientos mil instituciones de trabajo entre las llamadas pequeñas, medianas y grandes empresas. Entre estas últimas, ya que se contaba con importantes corporaciones que agrupaban poblaciones de trabajo de más de veinte mil personas. Los millones de trabajadores del sector privado, así como los cientos de miles de empleados de las oficinas de Gobierno, laboran en organizaciones que se encuentran en importante proceso de modernización.

Entre otros factores y problemas podríamos mencionar los siguientes como los más importantes que han acompañado al proceso de modernización de México en los últimos decenios:

- ◆ La política del desarrollismo económico, ya mencionada anteriormente.
- ◆ El incremento de las inversiones del capital privado nacional y extranjero.
- ◆ El aumento de las importaciones de tecnología para la industria.
- ◆ La difusión acelerada de los procesos de industrialización, en particular en algunos pocos polos de desarrollo.
- ◆ El aumento del índice de crecimiento de la población con los constantes movimientos y problemas demográficos.
- ◆ El surgimiento de una nueva clase media urbana.
- ◆ Aparición de la nueva clase de dirigentes empresariales.
- ◆ El relativo olvido del país respecto de los trabajadores del campo.
- ◆ El endeudamiento económico del país respecto al extranjero, el cual se ha acelerado en los últimos años.
- ◆ Agudización de las contradicciones y de las injusticias sociales que afectan, sobre todo, a la mayoría de la población.
- ◆ Surgimiento de nuevos y agudos problemas sociales y económicos, producto de los procesos de modernización (por ejemplo nuevos y grandes grupos marginados).
- ◆ Surgimiento y desarrollo de una nueva clase burocrática en el creciente aparato gubernamental.
- ◆ Rápida difusión de los nuevos medios de comunicación masiva, con su consecuente impacto sociocultural.
- ◆ Expansión del sistema educativo nacional de manera acelerada y con graves problemas de tipo cualitativo que afectan los niveles de preparación escolar.
- ◆ Incapacidad del sistema nacional de empleo para dar ocupación a la creciente población, sobre todo a los núcleos de niveles socioeconómicos más bajos.
- ◆ Insuficiencia de recursos humanos altamente capacitados para hacer frente a las nuevas necesidades del trabajo técnico y de la expansión económica e industrial.
- ◆ Falta de coordinación sectorial y regional para afrontar de manera integral y global los problemas de planeación nacional.

Estos fenómenos socioculturales, económicos y políticos, junto con otros elementos de la realidad nacional, han servido de contexto para los procesos de modernización y de crecimiento económico de México, y el presente ya ha demostrado que todavía estamos muy lejos de tan anhelado desarrollo, situación que es propia también de los demás países de América Latina.

Sin embargo, los resultados no son sólo pesimistas pues también hemos logrado avanzar en varios aspectos de manera positiva. El sistema educativo universitario de educación superior ha crecido de manera importante, con cientos de centros educativos de este nivel.

Por otro lado aunque prevalece la dependencia tecnológica, México cuenta ya con una importante planta industrial que es ya muy superior a la capacidad instalada que había apenas hace quince o veinte años.

Como se ha indicado ya, la transformación social, económica y cultural del país ha implicado el surgimiento de nuevos fenómenos y procesos, y entre ellos debemos ubicar la presencia de las modernas instituciones de trabajo, y que ellas forman la estructura básica de nuestra capacidad instalada para continuar los esfuerzos hacia la superación de la crisis y de los problemas socioeconómicos que vive México hoy en día. Es en este punto que conviene recordar que el rápido crecimiento económico e industrial, no permitió que estuviéramos preparados para enfrentar todos los retos y problemas de tal crecimiento en muchos aspectos y, entre ellos, precisamente, nuestras capacidades para crear buenas instituciones de trabajo y hacerlas funcionar de manera eficaz y eficiente.

Lo anterior se puede apreciar claramente cuando se analizan los índices de producción y productividad de muchas industrias, tal problema se hace evidente cuando nos enteramos de que cientos de empresas, de todo tipo, que año con año se ven precisadas a cerrar sus puertas, con el consiguiente desempleo e impacto negativo a nuestra economía. En general se puede hablar del subdesarrollo de las organizaciones mexicanas y se afirma su falta de eficacia y eficiencia. En efecto, México no cuenta con una tradición empresarial como la que ha existido en Inglaterra, en Estados Unidos o en otros países de alto desarrollo industrial. Tampoco contamos con suficientes fuentes de desarrollo tecnológico que impulsen nuestras instituciones y que ayuden a superar la dependencia que México tiene en este renglón.

Además, seguramente existen otros factores que podrían explicar las limitaciones de las instituciones de trabajo mexicanas. Por ejemplo se habla con frecuencia del individualismo de los trabajadores y directivos mexicanos, contrario al necesario "espíritu de colaboración" de cualquier organización, así mismo puede ser que en México son muy pocos los grandes líderes empresariales que pueden impulsar la obra creativa y dinámica que requiere cualquier institución. Por fin, se habla también de la falta de recursos humanos altamente calificados, lo cual impide la necesaria expansión industrial. No obstante, también respecto a todos los argumentos, podemos ser optimistas pues es evidente que los centros de educación superior del país, tanto en aspectos tecnológicos como en los administrativos están avanzando de manera sobresaliente.

Una vez ubicados en el contexto nacional descrito en el apartado anterior, a continuación expondré de algunos problemas típicos y frecuentes de las instituciones de trabajo en México.

Los problemas detectados en estas organizaciones fueron los siguientes, en orden de importancia. Se entiende por problema la presencia de factores obstaculizantes en la vida de la organización, que estaban impidiendo el desempeño eficaz y eficiente de la misma.

En primer lugar se encontraron, en el 90% de las instituciones, el problema de las fallas en la planeación. Las deficiencias que se diagnosticaron fueron de muy diversos tipos: no definición de objetivos y metas de la organización, falta de política, desconocimiento de los fines del trabajo, falta del programa de actividades, etc.

En segundo lugar se encontraron problemas de comunicación y de coordinación interpersonal e interdepartamental. Se trata de un doble problema que implica deficiencias en las relaciones interpersonales y en la función administrativa.

Estos problemas también incidieron en el noventa por ciento de las instituciones consideradas.

El tercer problema más frecuente detectado como obstaculizador de la efectividad organizativa fue la falta de capacidad directiva y de liderazgo de las personas con puestos de mando.

Lo anterior se refiere a las deficiencias técnicas de los directivos para cumplir sus funciones administrativas y de liderazgo social en sus grupos de trabajo. Esta falla se localizó en el 85% de las instituciones diagnosticadas.

El cuarto problema más frecuente, encontrado en el 80% de las instituciones, fue el de la falta de información de las personas respecto a la propia organización, sus programas de acontecimientos, etc. Esta claro que este problema está muy relacionado con el de comunicación y coordinación encontrado en segundo lugar.

En quinto lugar, se encontraron problemas de satisfacción en el trabajo, reflejados ya sea en deficiencias en el desempeño del trabajo o de otras expresiones del comportamiento humano frustrado, típicas de los ambientes laborales; ausentismo, alta rotación del personal, etc.

Como se puede inferir de los datos anterior, parece ser que en las organizaciones mexicanas existen grandes deficiencias en las funciones administrativas y en los procesos sociales, lo cual, evidente, se refleja en la eficacia y en la eficiencia de tales organizaciones. Aunque no podemos generalizar nuestros datos a todas las instituciones de México, no sería aventurado afirmar que estos aspectos deberían de mejorarse de manera significativa si es que deseamos contar con mejores instituciones. Por otro lado, conviene enfatizar que la planeación del mejoramiento organizativo debe partir, en cada institución, de su diagnóstico específico.

Lo importante a destacar en todo esto es que las necesidades sentidas para un programa de mejoramiento no constituyen un verdadero diagnóstico organizativo, pues se trata de "necesidades aparentes" que no necesariamente representan causas y relaciones variables de "problemas reales". Estas necesidades sentidas son fuente de una iniciativa de mejoramiento planificado y, posteriormente, deberán ser tomadas en cuenta en la fase de diagnóstico, pudiendo inclusive formar parte del mismo.

CAPITULO 3

ORÍGENES Y PERSPECTIVAS DEL D.O.

La gerencia de hoy opera en un ambiente completamente diferente al de cualquier época anterior. Primero, el ambiente en general es dinámico en alto grado. La década de los sesenta puede ser descrita como la década de "la explosión".

La explosión del conocimiento, ya que en los últimos años, se han obtenido más conocimientos nuevos en tecnología, que en toda la historia de la humanidad. La explosión de la tecnología, debido al aumento y complicación en el conocimiento tecnológico. La explosión de las comunicaciones, pues la cambiante naturaleza de la fuerza de trabajo es un factor muy importante. El trabajador de los países occidentales no depende, ya más de una firma en particular en cuanto a empleo. Hay alternativas. Por esta razón el trabajador está en condiciones para pedir una mayor distribución de las remuneraciones y las ganancias. Es un hecho que en los Estados Unidos, en el tiempo de este escrito, prácticamente cada empleado tiene para escoger entre más de un sitio para trabajar. Tal condición hace demandas completamente diferentes de parte de la gerencia y de la fuerza de trabajo y establece relaciones enteramente nuevas entre ellos.

Otro cambio en la naturaleza de la fuerza de trabajo es el aumento en el profesionalismo. Hoy día la lealtad para con la Compañía está, en grandes segmentos, siendo reemplazada por la lealtad profesional. Su pertenencia a esta sociedad tiende a ser más esencial para él que su vinculación con una organización particular. Las implicaciones que esto tiene con los sistemas de remuneración, vinculación y entrenamiento de personal son formidables.

Otra condición que concierne a la fuerza de trabajo en todo el mundo es que estamos en medio de una revolución de "estructura de clases". Las clases sociales están siendo reemplazadas, cada vez más por las clases económicas. Más y más gente ve la oportunidad de cambiarse de la categoría de ingresos de subsistencia, hacia niveles en los cuales pueden llevar una vida más digna. Esto significa que los resultados de los actos de la gerencia son muy diferentes. La necesidad del diálogo, por ejemplo entre los miembros de la fuerza de trabajo, es mucho mayor hoy día, que cuando se mantenían en su propia división o clase y se comunicaban sólo en relación con las tareas de trabajo.

Además el ambiente dinámico en general, el ambiente de negocios es también diferente a toda experiencia pasada. La internacionalización de los mercados, la vida de los productos cada vez más corta, la creciente importancia de la mercadotecnia, relaciones de línea y staff y la múltiple afiliación son algunos cambios que han dado origen a nuevas formas de sistemas temporales y organizaciones matrices interdependientes, con administración por programas en un lado de la matriz y en el otro las capacidades y recursos humanos.

Así todo cambio puede ser evolutivo, como medio actualizador y reforzante del progreso del que no puede quedar fuera todo ser humano, comunidad, organización, sociedad o nación, pues la contemplación del cambio debe ser constante para evitar la obsolescencia y la marginación.

Siendo entonces que las organizaciones no pueden resistir la devastadora rapidez del cambio, mucho menos avanzar a la par con él, sin alteraciones fundamentales de la manera como se manejan su ambiente y del modo de dirigir las operaciones principales de la organización.

Surge entonces el *Desarrollo Organizacional*, no como un adorno, sino como una nueva herramienta brillante, necesaria siempre que las organizaciones luchan por sobrevivir en las condiciones de un cambio crónico.

3.1 ANTECEDENTES

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

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

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

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

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

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

A mediados de la década de los sesenta el concepto cambia de nuevo. Uno nuevo se empieza a desarrollar, y se enfoca hacia el cambio del "sistema total" en dirección de múltiples dimensiones. Este tema se concentra en el examen del sistema y considera la organización como un complejo sistema humano con un carácter único: su propia cultura y un sistema de valores. Este carácter, la cultura y los valores, tanto como los sistemas de información y procedimientos de trabajo deben ser continuamente examinados, analizados y mejorados si el resultado ha de ser óptima productividad y motivación." (1)

"Así el Desarrollo de las organizaciones se refiere a las gestiones de largos alcances que tienen por objeto perfeccionar la aptitud de las empresas u organismos para que resuelvan sus problemas; así como su idoneidad para hacer frente a los necesarios cambios que operan en su medio ambiente externo, con ayuda de consultores científicos, externos o internos, de la conducta; o de gestores especialistas en realizar cambios."(2)

"El D.O. se calificó como evolutivo en sus inicios, y se considera que todavía se encuentra en evolución, como punto de referencia, se puede decir que tuvo tres precursores principales: el entrenamiento en sensibilización, los sistemas sociotécnicos y la encuesta de retroalimentación. El ambiente imperante en que se apoya el surgimiento del D.O. es en primera instancia, la necesidad de las organizaciones de aumentar la producción, los servicios y la fuerza laboral de los posteriores años a la Segunda Guerra Mundial.

1
2

¹Desarrollo Organizacional, Newton Margulies,1981. Pags. 121,123

²Tesis FCA Antonio T. Benavidez. Apuntes mimeografiados.

Por otro lado después de atravesar el periodo de la guerra, las personas comienzan a tener problemas de adaptación a los grupos existentes, razón por la cual en las organizaciones comienzan a surgir talleres de capacitación que dan origen a los grupos de sensibilización, los laboratorios de entrenamiento y los Grupos T.

Es así como se empiezan a buscar los cambios organizacionales e individuales en las organizaciones, a través del aprendizaje que el individuo logra en la interacción de grupos.”(3)

En los Estados Unidos, Inglaterra, Japón Holanda, Noruega, Suecia y quizá en otros países. Unos cuantos organismos y empresas, tomadas del número creciente que han realizado gestiones de desarrollo de sus organizaciones (D.O.) en alguna forma son: Unión Carbide, Sistemas TRW, Humble Oil y la Imperial Chemical Industries, Limited. Donde se desarrollaron trabajos de desarrollo de organización originados cerca de 1957, con el objeto de aplicar algunos de los principios y valores, así como puntos de vista de adiestramiento "de laboratorio" a los organismos en su totalidad.

“Se ha considerado que Douglas McGregor, quien prestaba sus servicios en Unión Carbide, fue uno de los primeros científicos del comportamiento que hablara sistemáticamente de un programa de desarrollo de las organizaciones, y que lo pusiera en ejecución.

Otros nombres que figuran en esos primeros trabajos son los de Herbert Shepard y Robert Blake, quienes en colaboración con el Departamento de Relaciones Laborales de la empresa petrolera, Esso Company, emprendieron un programa de adiestramiento de "laboratorio" de investigación (adiestramiento de sensibilidad, o sea reacciones a estímulos), en las diversas refinerías de la compañía. Este programa vio la luz en 1957 después de que una división de investigaciones de relaciones humanas de la casa matriz empezó a trabajar con un grupo consultivo interno que ofreciera sus servicios a gerentes en el campo de operaciones, en vez de considerarse así mismo como grupo de investigaciones cuyo objeto era de informar a la Dirección General.”(4)

3

4

³ABC del Desarrollo Organizacional. Pags. 32,33,34

⁴Desarrollo de las Organizaciones, Naturaleza, Orígenes y Perspectiva. Pags 102,103,104

"Tres son las raíces bien diferenciadas que aparecen en el surgimiento del D.O. :

1ra RAÍZ	NACE	FUNCIONAMIENTO	REPRESENTANTE
Entrenamiento de Laboratorio	Instituto tecnológico de Massachusetts	Entrenamiento en Relaciones Humanas Via laboratorio de experimentación. Concretamente se experimenta con el tipo de relaciones fenómenos y aparejados que se dan en grupos raciales, ideológicos y/o de trabajo.	El pionero asociado a esta raíz histórica es Kurt Lewin.

AÑO	INVOLUCRADOS	ACCIÓN	RESULTADO
1944	Kurt Lewin R. Likert D. McGregor Kurt Lewin	Examinan la posibilidad de fundar un centro de Dinámica de grupos en el Instituto Tecnológico de Massachusetts. Funda el Centro de Investigación para la Dinámica de grupos en el MIT.	Esto coronaría sus esfuerzos e investigaciones que venían haciendo sobre el tema desde el año de 1940, de experimentar en condiciones más favorables, fenómenos grupales de la interacción en sus diversos aspectos.

AÑO	INVOLUCRADOS	ACCIÓN	RESULTADO
1944	K. Lewin R. Likert D. Mc. Gregor K. Lewin	Examinan la posibilidad de fundar un centro de Dinámica de grupos en el Instituto Tecnológico de Massachusetts. Funda el Centro de Investigación para la Dinámica de grupos en el MIT.	Esto coronaria sus esfuerzos e investigaciones que venían haciendo sobre el tema desde el año de 1940, de experimentar en condiciones más favorables, fenómenos grupales de la interacción en sus diversos aspectos.
1944	L. Bradford	Establecen un programa de inducción al personal para cambios interpendientes en el Hospital Freedman de Washington, D.C.	Se dan entrenamientos de tres niveles de múltiple entrada. Este proyecto cimienta los programas de intervención típicos del futuro D.O.
1946	K. Lewin K. Benne L. Bradford R. Likert	Establecen estudios y proyectos auspiciados por la Comisión Internacional y el Centro de Investigación para la Dinámica de grupos en el State Teacher's College de New Britain, Conn.	Estos estudios y proyectos permitieron hacer análisis avanzados
1947	K. Lewin K. Benne L. Bradford R. Lippitt	Fundan los Laboratorios Nacionales de Entrenamiento (NTL) en Bethel, Maine.	Para el desarrollo grupal y entrenamiento de Grupos T.

AÑO	INVOLUCRADOS	ACCIÓN	RESULTADO
1950	K. Benne L. Bradford R. Likert	Distinguen dos tipos de grupos: el Grupo A, grupo de aprendizaje de destrezas cognoscitivas; y el grupo T grupo de aprendizaje vivencial Además hacen el estudio de análisis del fenómeno de transformación del aprendizaje En este año emergen laboratorios en todo Estados Unidos	Estos grupos son necesarios en todo entrenamiento de dinámica de grupos, el primero provee material de análisis y el segundo los fundamentos teóricos para dicho análisis Para transmitir los grupos de entrenamiento a los sitios de trabajo de los participantes en dichos grupos Los programas de NTL, se ofrecen todo el año y la metodología de los grupos T se empieza a aplicar en la industria y los negocios.
1956	Robert Blake Herbert Shepard Jane Mouton	Acuña el término de Desarrollo Organizacional en un artículo publicado por ellos	De aquí en adelante cobran un significado preciso las iniciales de D.O., una metodología para el cambio organizacional planeado, de tipo educativo aplicado principalmente a grupos industriales

AÑO	INVOLUCRADOS	ACCIÓN	RESULTADO
1957	D. McGregor J.P. Jones B.Mason Herbert Shepard	Fundan el grupo D.O. para la Unión Carbide Diseñan trabajos para el Departamento de relaciones con empleados de la Esso Standar Oil	Así se tuvo ya integrado en una empresa de producción un grupo <i>ad hoc</i> interno para desarrollar actividades de D.O. para su propio provecho Colaboran con él P. Buchanan, M. Howitz, R. Blake y J. Mouton
1958	P. Buchanan M. Horwitz R. Blake J. Mouton	Dirige el Interview Survey and Diagnosis Dirigen un Laboratorio Instrumentado, un Desarrollo de equipo y un Proceso de consultoría y resolución de conflicto intergrupar en la planta de Baway de Standard Oil	En la Planta de Bayonne de la Standar Oil

La raíz de Entrenamiento de Laboratorio hizo que el D.O. tuviera fuertes acentos de una metodología de cambio de tipo educativo en la línea dinámica de grupos y de relaciones humanas, todo ello para agilizar y/o resolver los conflictos de la organización productiva.

Por otro lado, esta raíz hizo que algunos practicantes del D.O. confundieran y redujeran al D.O. a simples dinámicas de grupos de relaciones humanas grupales.

2a RAÍZ	NACE	FUNCIONAMIENTO	REPRESENTANTE
Investigación en rastreos de retroinformación de la organización	Centro de investigaciones de la Universidad de Michigan, E.U.A.	En los estudios de investigación a través de rastreos de información aplicados a fenómenos micro y macro-organizacionales, tales como el clima organizacional, la comunicación, las líneas de liderazgo, la cultura organizacional, etc.	El nombre asociados a esta raíz histórica es Rensis Likert.

AÑO	INVOLUCRADOS	ACCIÓN	RESULTADO
1946	R. Likert	Funda el Centro de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, EUA	Allí se desarrolla la metodología de los rastreos de retroinformación sobre diversos fenómenos de la organización, clima organizacional, etc.
1947	M. Radke L. Festiger R. Lippitt D. McGregor French Jr. Cartright Deutschmann	Se unen al Michigan's Survey Research Center del Instituto para la investigación social de la Universidad de Michigan	Fue fundado un año anterior por Rensis Likert

Esta raíz histórica hizo que el D.O. adquiriera matices más claros y centrados sobre fenómenos sociales más amplios (macrosistemas) que se dan en la organización productiva, en contraposición con fenómenos más circunstanciales a las personas (microsistemas) en la organización. En otras palabras, esta raíz histórica hizo que el D.O. adquiriera, además de los aspectos psicológicos educativos de la primera raíz, las dimensiones de las ciencias de la administración y gerencia de las empresas como grupos sociales en un contexto social determinado.

3ra RAÍZ	NACE	FUNCIONAMIENTO	REPRESENTANTE
<i>La organización Socio-Técnica</i>	Instituto de relaciones Humanas de Tavistock de Londres, Inglaterra	Dicha organización se ve como un sistema técnico para conjugar de la mejor manera la tecnología y la gente involucrada en un proyecto o trabajo definido. Así se logran establecer "grupos autónomos de trabajo"	El nombre asociado a esta raíz histórica es Rensis Likert

3.2 CONCEPTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Actualmente, el análisis y la evaluación del desempeño organizacional y del comportamiento se hacen bajo el nombre de desarrollo organizacional.

El comúnmente llamado D.O. es un nuevo tipo de análisis integrado que se originó en los años sesenta (Mathis).

Ahora a continuación mencionamos algunos conceptos manejados por distintos autores, para más adelante proponer nuestro propio concepto.

- 1 Es una estrategia educativa y cursos de acción implantados que se enfocan a toda cultura de una organización para realizar un cambio planeado. Trata de modificar actitudes y valores humanos, así como los diseños y estructuras organizacionales, de tal forma que las instituciones de trabajo puedan adaptarse mejor a la tecnología y vivir conforme al ritmo de cambio.

Wendell French

- 1 El D.O. es un esfuerzo planificado, de toda la 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 la ciencias de comportamiento.

Richard Beckhard

- 1 Desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado, de toda la 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.

Newton Margulies

- 1 Desarrollo Organizacional es una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones. Es un proceso que permite la conversión de las organizaciones de mecánicas en orgánicas.

Warren G. Bennis

- 1 Desarrollo organizacional, es una técnica de la administración para implantar cambios en las estructuras y procesos de organizaciones, que rompan la resistencia al cambio y lograr mejores ambientes de trabajo.

Tesis FCA 1979

- 1 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.

S/autor

- 1 El Desarrollo Organizacional esta basado en los conocimientos de las ciencias del comportamiento, esta dirigido desde la parte directiva y su enfoque se orienta hacia toda la organización, se interesa en el desarrollo, cambio y mejora de los sistemas y subsistemas, esta enfocado hacia los objetivos de la misión de la organización, ya sea corto y mediano tiempo y relacionado estrechamente con ellos, sus fines aumentar el bienestar y efectividad de las organizaciones.

S/autor

1 Desarrollo de la organización se refiere a las gestiones de largo alcance que tienen por objeto perfeccionar la aptitud de las empresas u organizaciones para que resuelvan sus problemas, así como su idoneidad para hacer frente a los cambios que operan en su ambiente externo, con ayuda de consultores, científicos externos o internos de la conducta para realizar cambios como suele llamárseles.

S/autor

1 Es un proceso de cambio en ideas, costumbres y estructuras que se va a dar en la organización para lograr la máxima eficiencia.

Sandra Luz González López

Este último concepto es el que en síntesis reúne todas las características referidas en los conceptos anteriores de manera sencilla y concreta. Es por ello que lo aplicamos en adelante.

Así el valor básico de toda teoría y toda práctica de Desarrollo Organizacional es el de elección. Derivada de un proceso dirigido, recolección y retroinformación de datos pertinentes a personas a quienes atañen haciendo posibles más opciones y, por tanto mejores decisiones, dentro de un mundo sumamente turbulento.

3.3 OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Como objetivos básicos del Desarrollo Organizacional podemos nombrar los siguientes:

1. Lograr la máxima efectividad en la organización de un organismo:
 - a. Ser efectivo es más que trabajar
 - b. Hay que ser efectivo para satisfacer el medio ambiente

2. Mejorar las condiciones de vida del trabajo a través de :
 - a. La evolución : Que es la modificación paulatina de un organismo social.
 - b. La revolución : Que es la modificación drástica de un organismo social.

Mecanismos que se presentan :

- De adaptación: Responder a los eventos que presenta el futuro, a la organización y que tiene que satisfacer.
- De mantenimiento: Consolidación del cambio, pretende evitar cambios bruscos.

En general el objetivo principal de la implantación del Desarrollo Organizacional es:

Establecer una estrategia de cambio organizado para dar satisfacción a las demandas de medio ambiente

Según lo anterior podemos ver que los esfuerzos de D.O. generalmente tienen algunos de los siguientes objetivos operacionales; de manera más detallada :

- A. Desarrollar un sistema viable y capaz de autorenovarse, que se pueda organizar de varias maneras, dependiendo de las tareas. Esto significa esfuerzos sistemáticos para cambiar y hacer menos tensa la manera como la organización opera, para organizarse de modo diferente dependiendo de la naturaleza de las tareas. Hay un acercamiento hacia un concepto de que "la función determina la forma", en vez de que las tareas deben encajar en las estructuras existentes.

- B. Hacer optima la efectividad tanto del sistema estable (el cuadro básico organizacional), como los sistemas temporales (los muchos proyectos, comisiones, etc., mediante los cuales se lleva a cabo una gran parte del trabajo organizado), por medio de la creación de mecanismos de continuo mejoramiento. Esto significa la introducción de procedimientos para analizar tareas de trabajo y distribución de recursos y para elaborar continua "retroinformación" con relación a la manera en que está operando un sistema o subsistema.

- C. Avanzar hacia una gran colaboración, y poca competencia entre las unidades interdependientes. Uno de los mayores obstáculos para las organizaciones efectivas es la cantidad de energía no funcional gastada en competencia inapropiada, energía que por lo tanto, no es útil para la ejecución de tareas. Si toda energía que gasta, digamos, la gente de fabricación que tiene empatía por "esa gente de ventas" o que le quiere "ganar" o viceversa, se dedicara al aumento de la producción, la productividad aumentaría tremendamente.

- D. Crear condiciones en donde se hace aflorar el conflicto y se maneja. Uno de los problemas fundamentales en una organización no sana (o menos sana) es la cantidad de energía no funcional gastada tratando de maniobrar, o eludir o cubrir conflictos que son inevitables en una organización compleja. El objetivo es hacer que la organización vea los conflictos como algo inevitable y como los problemas que necesitan ser trabajados antes de que puedan tomarse decisiones adecuadas.
- E. Alcanzar el punto en el que se toman las decisiones sobre la base de las fuentes de información y no de las funciones organizacionales. Esto implica la necesidad de ir tanto hacia una norma de la autoridad del conocimiento como de la autoridad de la función. No sólo significa que las decisiones deben movilizarse hacia abajo en la organización; significa que el gerente de la organización debe determinar cuál es la mejor fuente de información (o combinación de fuentes de información para trabajar sobre un problema en particular y es ahí donde debe situarse la toma de decisiones.
- F. Acrecentar el grado de confianza y de apoyo entre los miembros del organismo.
- G. Acrecentar la frecuencia de confrontaciones sobre problemas de organización, tanto internos de los grupos, como de unos grupos con otros; en lugar de ocultar los problemas "barriéndolos debajo de la alfombra".
- H. Crear un medio ambiente en el que la autoridad conferida a los puestos se agregue a la autoridad basada en conocimientos y aptitudes.
- I. Extender las comunicaciones en sentido lateral, vertical y diagonal.
- J. Elevar el nivel de entusiasmo personal y del bienestar en la empresa u organismo.

K. Hallar soluciones sinérgicas a los problemas que más se repitan. (Las soluciones sinérgicas son las más "creativas" en las que $2 + 2$ representa más que cuatro, y por medio de las cuales todos los interesados logran mejores resultados gracias a la cooperación, que a los conflictos).

L. Elevar el nivel de responsabilidades de personas y de grupos en la formación e implantación de planes.

3.4 PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

“El proceso o trámite del desarrollo de las organizaciones consiste en la recopilación de datos, en "diagnosticar" y "planear" las organizaciones y en intervenir activamente, la ejecución.

En estas etapas se sigue muy cerca el proceso de los cambios programados, que describió en primer lugar Kurt Lewin (en *Quasi Stationary Social Equilibria and the Problem of Permanent Change*), o sea "Los equilibrios casi-estabilizados y el problema de cambios permanentes") y que posteriormente ampliaron Ronald Lippitt, Jeanne Watson y Bruce Westerly (en *The Phases of Planned Change* o sea "Las fases de los cambios programados"). El trámite contiene numerosas operaciones que se relacionan entre sí.

RECOPIACION DE DATOS

La recolección y el análisis de datos son quizá las operaciones más incisivas del Proceso de D.O. La primera fase implica determinar la indole y la disponibilidad de los datos necesarios y de los métodos aplicables para recopilarlos. También de da gran importancia a los procedimientos técnicos y a los métodos usados para definir el sistema de organización, las relaciones entre los elementos o subsistemas y la manera de identificar los problemas y cuestiones debatibles principales".(5)

4

⁵ Apuntes mimeografiados Materia de Desarrollo Organizacional

DIAGNOSTICO Y PLANEACIÓN

El hito primordial de esta fase recae en el proceso de solución de problemas. El análisis de estos en el desarrollo de los sistemas contiene numerosos procedimientos técnicos relativos a la identificación de cuestiones importantes y debatibles, a la implantación incluyendo la determinación de qué sistemas se van a aplicar, en qué orden, qué actividades deben iniciarse, qué recursos son necesarios, cuáles son las prioridades y su transformación en objetivos. También implica formular estrategias optativas y desarrollar planes para su implantación. Se da gran importancia al desarrollo de nuevos enfoques y a someterlos a prueba para resolver problemas de organización y preparar el sistema a los cambios.

EJECUCIÓN (INTERVENCIÓN)

La ejecución o intervención activa en cualquier sistema de organización pueden cubrir una gama desde el adiestramiento en sensibilidad (creación de estímulos) y el método de laboratorio, hasta la estructuración de equipos e intergrupos y cualquier otro número de otros procedimientos técnicos.

La ejecución, como etapa de proceso de D.O., puede definirse como la actuación basada en planes formulados, que siguen a una fase de diagnóstico. La acción de recopilar datos y/o formular diagnósticos es, de sobra decirlo, una manera de "intervenir" en el sistema y puede ser un impacto intenso en el aspecto "intelectual" de la organización. La distinción es importante porque hace resaltar la necesidad de escoger una ejecución adecuada que sea la indicada para el caso y que esté encauzada a un problema de la organización particular.

3.5 FINALIDAD DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La finalidad, es fomentar el mejoramiento en la efectividad y el bienestar organizacional mediante el suministro de intervenciones, actividades de desarrollo y programas para la mejora de la organización.

Orientado esto primordialmente por la utilización de los conocimientos de las ciencias del comportamiento en la solución de los problemas de la organización. Ya que el esfuerzo del D.O. básicamente esta interesado en el entrenamiento de grupos, no necesariamente dentro de grupos, en el examen del sistema de comunicaciones o en la estructura y funciones de la organización, así como en la mejora del proceso de fijación de objetivos.

3.6 IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La importancia del D.O. es obtener cambios planeados, lo cual se va a reflejar en resultados óptimos en la organización.

Las necesidades que dan origen a dichos cambios pueden ser entre otras:

Necesidad de cambiar la estrategia gerencial (patrones de comunicación, la localización de la toma de decisiones, el sistema de remuneraciones, etc.).

Necesidad de hacer al clima organizacional más consecuente, tanto con las necesidades individuales como los apremiantes cambios del ambiente.

Necesidad de cambio de las normas "culturales". Los gerentes realmente administran una "cultura" en sus propios valores, reglas de juego, normas y estrategias de poder.

Necesidades de cambiar estructura y funciones . La administración clave toma conciencia de que "no estamos adecuadamente organizados".

Necesidad de mejorar la colaboración entre los grupos. Uno de los mayores gastos de energía no funcional en las organizaciones es la gran cantidad de competencia inapropiada entre grupos.

Necesidad de abrir el sistema de comunicaciones. Cuando los gerentes advierten importantes brechas en las comunicaciones de arriba o abajo, o en la carencia de información adecuada para tomar decisiones.

Necesidad de mejor planeación. La mayoría de las personas que requieren esta habilidad, tienen poco entrenamiento formal para ella, por ello sus prácticas son frecuentemente imperfectas.

Necesidad de afrontar los problemas de las funciones. En cada situación de fusión hay un socio que sobrevive y un socio absorbido. Los problemas humanos concernientes a tal proceso son tremendos y pueden ser muy destructivos para el bienestar organizacional.

Necesidad de cambio de la motivación de la fuerza de trabajo. "Pertenencia Psicológica".

Necesidad de adaptación a un nuevo ambiente.

Así la responsabilidad primordial de esta función es fomentar el mejoramiento en la efectividad y bienestar organizacional mediante el suministro de intervenciones, actividades de desarrollo y programas de mejora de la organización y cubrir así las necesidades mencionadas anteriormente. Utilizando para ello conocimientos de las ciencias del comportamiento en la solución de dichos problemas. Y es ahí donde radica su importancia, en el encuentro de la excelencia de la organización.

CAPITULO 4

AGENTE DE CAMBIO
ELEMENTO ESENCIAL
EN EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL

En México apareció la revolución agrícola tres mil años antes que en las islas Británicas. En esa escala histórica, que la revolución industrial apareciera en las islas Británicas siglo y medio antes que en México, representa un retraso insignificante. Pero lo importante no es la comparación contra el reloj, es la autonomía creadora. Lo importante de llegar antes no es el antes, es quién lleva la iniciativa, lo mejor no es lo más avanzado, ni lo ajeno ni lo propio: es lo que (venga de donde venga, sea viejo o sea nuevo, ajeno o propio) más conviene al desarrollo, a la innovación, a la dinámica del mundo actual en el que vivimos. La capacidad de adaptación y cambio que posea el dirigente de cada empresa. La visión que tenga del panorama actual: el alza en las inversiones, el alza en el crecimiento y oportunidades de negocios, las fuerzas y limitaciones de su organización. La conciencia plena del significado de ser DIRIGENTE.

Sin la dirección la Administración no se realiza, no existe. Pueden efectuarse las otras funciones que estudiamos, pero mientras la dirección no se lleva a cabo no podemos decir que se está administrando. Las otras funciones tienen valor administrativo sólo en tanto sirven a la dirección.

Así la Administración eficaz es la que interesa a la Administración propiamente dicha. Calificada pues, la dirección como objeto formal de la ciencia administrativa. Claro todo ello sin olvidar que para dirigir eficazmente es preciso sujetarse a las normas básicas o primarias y además a las de carácter fundamental en los campos específicos de la planeación, de la organización, de la integración así como del control.

De esta forma el dirigente que actuará como promotor principal del cambio necesitara apoyarse en el conocimiento de la realidad concreta de los grupos sobre los cuales ejercerá su dirección al cambio.

Pocas serán las compañías cuya administración no afirme por lo menos para consumo externo que quiere una organización bastante flexible a fin de que se pueda ajustar rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado, tan dedicada a su misión que rinda al máximo de la calidad y excelencia.

Entonces qué deben realizar los administradores que quieren compañías ágiles, flexibles, diligentes, competitivas, innovadoras, eficientes y rentables.

Derivado de los requerimientos anteriores propios de las necesidades actuales de las empresas mexicanas, surge la pronta intervención del agente de cambio en dichas organizaciones ya que él será quien evalúe, diagnostique y ponga en marcha el proceso de cambio que de a la misma esa dinámica que exige nuestro tiempo.

Pero el esfuerzo de cambio que emprenderá el agente de cambio no significa nada sino es apoyado y compartido por altos ejecutivos que actuarán como promotores del mismo y la fuerza de trabajo que serán quienes ejecutarán directamente el proceso.

4.1 CONCEPTO DE AGENTE DE CAMBIO

AGENTE = QUE OBRA Y PRODUCE EFECTO
CAMBIO = MOVIMIENTO PERMANENTE

Frecuentemente se utiliza como sinónimo de AGENTE DE CAMBIO, la palabra "CONSULTOR". Es por ello que durante el desarrollo del presente capítulo, nosotros haremos referencia indistinta sobre ambos términos, ya que como podremos ver a continuación sus características, perfiles, tipos y algunos otros puntos se encuentran estrecha e íntimamente ligados, dándoles así la posibilidad de ser utilizados en dicha forma.

AGENTE DE CAMBIO:

Se refiere a aquellas personas ya sea de dentro o fuera de la organización, que prestan asistencia técnica, especializada, o de consultoría en la administración de un esfuerzo de cambio. Puede ser que suministren trabajo de staff en la planeación del esfuerzo; o tal vez recopilen información acerca del estado del sistema; proporcionen ayuda técnica de entrenamiento y consultoría, o actúen como diagnosticadores para la Administración de línea. Una función profesional del "Agente de Cambio" es comenzar a sugerir el trabajo de Desarrollo Organizacional.

Newton Margulies

Es aquel individuo o grupo de individuos que intervienen en la organización para detectar inconformidades e insatisfacciones que existan dentro de la misma a fin de tomar conocimiento más cercano de la realidad de dicha organización y así de manera más objetiva implantar el cambio necesario. Pudiendo tratarse de una intervención de naturaleza interna o externa.

Mónica Correa Santoyo

Es el profesional especializado en las ciencias del comportamiento que considerando los aspectos humano sociales de una situación, modifica las pautas de la conducta.

Guillermo Jiménez

Es aquel individuo que estudiará detenidamente la tecnología y la gente que se encuentra dentro de la organización, para así detectar si afecta o no de manera positiva o negativa la conducta de los empleados en la efectividad de la misma, proponiendo entonces un cambio planeado.

ABC Desarrollo Organizacional

Personas que dentro o fuera de la organización prestan asistencia técnica especializada y asesoría, para llevar a cabo un programa de cambio. Este no tiene responsabilidad jerárquica dentro de la organización.

S/ Autor

CONSULTOR

Se entiende por consultor a la persona u organización empleada por otra organización (cliente), virtud de los conocimientos o experiencias especializados que aquella persona u organización posee, para que actúe como asesor o asuma una responsabilidad relacionada con el campo de actuación.

L.A.E. Ortega Contreras Leopoldo

Es la persona que hace de la Consultoría su profesión y presta indistintamente sus servicios a la empresa o negocios que los solicitan; siendo su intervención siempre regulada por los principios fundados en la Administración Científica del Trabajo y deberá auxiliarse de elementos afines y conexos que faciliten y den mayor seguridad a sus labores.

Ya expuesto el concepto de Agente de Cambio o Consultor a continuación indicamos cuales habrán de ser los mandamientos que deberá ejecutar para llevar a cabo el proceso de cambio.

Para que el Agente de Cambio pueda iniciar la promoción del cambio es indispensable que cuente con un contacto directo e inmediato con la realidad histórico-cultural del grupo al que habrá de guiar o conducir para el logro de su objetivo.

Aunado a lo anterior será para el agente de cambio necesario apoyarse en la realidad firme, invariable, permanente de la naturaleza humana. Y ese conocimiento sociológico puramente empírico de la agrupación debe ser completado con el saber ontológico de la vida social en general. Ya que los grupos con los que trabajara son, únicamente por sus condiciones externas relativas al medio en que se encuentran, sino por los datos esenciales de la entidad social que cada uno integra; datos que permanecen inalterables, independientemente de las eventualidades del tiempo y el lugar.

De esta manera entre los elementos que influyen en la integración de los seres humanos en la sociedad, la cultura es, sin duda, la más significativa, en cuanto que proporciona los factores sociales y espirituales para que el hombre se entienda con sus semejantes.

Cultura es el conjunto de patrones explícitos e implícitos, manifestados en la forma de vida, que son aprendidos y transmitidos mediante símbolos, que constituyen los logros distintivos de los grupos humanos, tanto como materiales como espirituales. Su medio esencial lo constituyen las ideas (históricamente derivadas y seleccionadas) y especialmente sus valores adquiridos. Un sistema cultural, entonces, podría ser considerado como producto de la acción, así como generador de los elementos condicionantes para otras acciones presentes o futuras.

Pero no debemos olvidar que la cultura no es uniforme, ni general, por lo que puede plantearse que México es un país caracterizado por una gran heterogeneidad cultural, manifiesta en los grupos indígenas, las discontinuidades educativas, los diferentes niveles de urbanización, la concentración industrial, las interpretaciones del sistema político, etc.

Cada estrato, posición de clase, tiene sus propias formas de actuar que conciernen a la relación del individuo con la cultura, y éste, a su vez, reacciona de acuerdo con las pautas culturales aprendidas. En este sentido, las expresiones culturales de la clase obrera en México, en que predomina la población agraria, no pueden resistir con gran eficacia la gran presión de la cultura y el modo de vivir de la pequeña y mediana burguesía, si bien como fenómenos sociales la movilidad y otros tipos de cambio interfieren modificando las normas iniciales.

En un sentido dinámico de la cultura particular de cada grupo, clase o sociedad, mantiene un doble cambio en la medida en que genera internamente modificaciones a sus pautas, a la vez que recibe otras que asimila de otros grupos, clases o sociedades.

Así en México no existe una cultura general o nacional, sino que coexisten diferentes culturas específicas y subculturas. Por ello la carencia de unidad cultural en México no sólo como producto de las profundas modificaciones que se produjeron en el mundo nativo como resultado de la conquista española y la consecuente introducción de buena parte de la llamada cultura occidental.

Pero la importancia de tratar de comprender cada una de las etapas y los componentes de nuestra cultura mexicana. Es el de buscar y proponer alternativas acorde a la misma, no para una sociedad europea o norteamericana, ya que es totalmente equivoco plantear estrategias y actuar en dicho sentido.

Habremos entonces, de poner atención a las pretensiones políticas de nuestro gobierno a hechos como el fomento a la "cultura nacional", la dispersión de habitantes en las zonas urbanas signo de desintegración en esas comunidades sin dejar de observar los constantes cambios en el tamaño, distribución, composición, mezcla, estratificación, clases, lenguaje, educación, comunicación social y material como aspectos principales de la aculturación de nuestro país. Puesto que es notorio que nunca será lo mismo el proceder del agente de cambio dentro de un ámbito como es la llamada sociedad industrial donde existe una sólida red de relaciones personalistas, el entrecruzamiento de los intereses privados con los públicos y la perdurabilidad de las pautas de conducta hispánica que fortalecen las barreras estructurales que impiden la modernización, la racionalización y la integración de grupos no asimilados a la vida nacional; al contraste de las zonas campesinas donde sus tendencias son mucho más conservadoras y arraigadas. Esto aún cuando México es un país en vías de industrialización con una estructura antigua de tipo agrario, pues empiezan a ser evidentes estos problemas de sociedades industriales que brotando en mayor o menor grado dependiendo de las zonas donde se den; en las de modernización o en las de ayuda resistencia al cambio

Por otra parte algo importante a mencionar es el hecho de sobra conocido, como el que México pertenece a una zona de influencia económica, militar, política, diplomática y cultural de los Estados Unidos, de ahí que lo que en nuestro territorio ocurre no sólo interesa a los vecinos del Norte, sino que éstos interpretan que les corresponde el derecho a intervenir en todo lo que ocurra o pueda ocurrir en el ámbito nacional. Haciendo de esta forma mucho más complicado algún tipo de proceso de cambio que se desee realizar, ya que son los grandes centros urbanos principalmente de la capital de la República, los receptores de la actuación de los E.U.A., París, Roma, Londres, Boon; queriendo entonces interpretar y vivir la misma problemática que ellos, provocando en México desniveles culturales.

Por ello la tarea pendiente de nuestros dirigentes es la creación de símbolos políticos representativos de nuestra nación, que logren integrar los sectores ahora marginados. Misma labor que debe realizar el agente de cambio de cualquier organización con el personal al que desea integrar al cambio, es decir, debe hacerlos comprender y compartir la misión y los objetivos principales de su papel dentro de la organización y participación en el proceso ahí buscado. Necesitando por supuesto para ello conocer los intereses de su fuerza de trabajo o protagonistas del cambio.

Y además no dejar de considerar la amenaza de un futuro incierto como consecuencia de la crisis actual que vive México, que ha provocado que las pequeñas y medianas empresas, cambien según las nuevas condiciones del mercado haciendo uso para ello de sus principales armas como son el dinamismo, la flexibilidad, la agilidad y una comunicación más personal, considerando más que nunca la realización de acciones que les permitan aprovechar nuevas oportunidades y así conseguir no sólo la supervivencia en el corto plazo sino el crecimiento y éxito para el futuro.

Algunas de estas acciones, que implican cambios en los principios, los sistemas de gestión y comportamiento de los directores (tomando una actitud de agente de cambio) son:

*A) ANÁLISIS REALISTA DE SUS PERSPECTIVAS Y
CREACIÓN DE UN MARCO ESTRATÉGICO
CONFIABLE*

Una vez que se es consciente de la situación actual de la empresa, lo más necesario es obtener una idea clara de cuál pretendemos que sea su situación en el futuro y lograr que esa aspiración se convierta en el motor principal de nuestra actividad. No se trata de hacer predicciones ni análisis complicados, se trata de encontrar una motivación capaz de crear el futuro, de anticiparlo, incluyendo una imagen viva y evolutiva de donde queremos estar a 10 o 15 años vista. La tendencia, tomar la iniciativa al marcarnos un ideal realizable.

Esa motivación creada por el empresario, por el agente de cambio, por el líder de la empresa, ha resultado lo suficientemente atractiva como para que sea compartida por el resto del personal, para que lo convenza y lo entusiasme tanto como su creador, de forma que la asuma, se comprometa con ella y se constituya en el guía de su trabajo diario.

Recobrar una fuerza extraordinaria la intuición del agente de cambio, que muchas veces rompe moldes firmemente establecidos. Cualidad ésta que había pasado a un segundo término al haber quedado sometidas las organizaciones a una mal entendida actitud administrativa. Pero tampoco ello significa actuar por impulsos ya que en condiciones de incertidumbre es completamente indispensable la planeación.

Así la planeación, la fijación de objetivos, de metas, estrategias y el proceso de cambio para conseguirlos. Esa planeación debe ser flexible, dinámica, ágil, porque debe estar orientada a corregir la visión cerrada al cambio.

Organización:

De igual manera la estructura orgánica de nuestras empresas deberá corregirse hasta que sea capaz de dar respuesta a los nuevos retos y a las nuevas tendencias que la rodean. Debe crear un marco operativo que propicie una mayor atención a las necesidades planeadas por el agente de cambio para el fomento del nuevo estilo de funcionamiento, más participativo, más motivante, más encaminado a impulsar la necesidad creativa y de adaptación al cambio de toda la fuerza de trabajo que integra nuestra organización. Abierta, con responsabilidades más compartidas, con un mayor grado de comunicación dentro de la empresa, con menos burocracia, más coordinación, más delegación de tareas y responsabilidades, más trabajo de equipo y menos complejidad (PRODUCTIVIDAD). Una estructura orgánica como la descrita más ágil será la respuesta a un nuevo estilo de dirección, a la creación de una nueva cultura empresarial (con nuevos valores comunes) más acorde con los tiempos actuales y con el futuro inmediato, encaminado no sólo a la consecución de beneficios, sino también al crecimiento de la empresa y de los miembros integrantes de la misma.

4.2 CARACTERÍSTICAS

El Consultor o Agente de Cambio, es ente capaz y responsable que asesora mediante su capacidad a una empresa o negocio; en los países industrializados estas actividades constituyen una profesión.

Por tanto tiene un concepto claro de la misma y de los fines que persigue, sabe cuándo se requiere allegarse de subordinados con capacidad reconocida y obtener de ellos una adhesión consciente para lograr las metas fijadas y además el bien común de quienes solicitan sus servicios.

Su personalidad se integra de 2 partes:

1. INNATA
2. LA ADQUIRIDA (CARÁCTER)

1. INNATA

Incluye, reflejos indistintos, afección y temperamento. Estos dos elementos son determinados por la genética y relacionados con los procesos físico-químicos del organismo. Por otra parte, la personalidad innata tiene otros aspectos que la identifican plenamente; originalidad y perseverancia.

2. ADQUIRIDA

El carácter nos distingue a unos de otros, porque perseguimos voluntariamente en nuestras acciones una dirección hacia un fin . El carácter orienta a un fin la personalidad innata, es función valorativa que impulsa la vida de las personas de acuerdo con su querer, pensar y sentir.

Así entre las características adquiridas que debe tener un Agente de Cambio son:

a) JUICIO ANALÍTICO:

Para detectar problemas y no incurrir en el error de considerar como tales los que fueren síntomas.

b) DECISIÓN:

Hacia la determinación de la solución de un problema, implantándola conforme a las necesidades de la empresa.

c) FIRMEZA:

En el mando que incluye claridad, serenidad, energía y justicia, percatándose de que debe siempre respetar las jerarquías existentes en una empresa. (Considerando que el no es miembro de la misma, en caso de).

d) CULTURA:

Significa desarrollo del ser humano, es fenómeno característico de nuestra especie; su cultivo permite aprovechar lo que ha existido y lo que existe.

e) CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN:

El hombre como zoo-político necesita de los demás y de la comunicación para entenderse con ellos, deberá prever un amplio vocabulario y conocer a la mayor perfección la semántica, puesto que está situado en un medio que transmite y traduce ideas. Además sus informes e instructivos deberán ser claros, evitando confusiones que podrían entorpecer su labor.

f) PROBIIDAD INTELCTUAL:

No olvidando que en todo momento se puede pedir información de él, a un cliente pasado.

g) DISERTACIÓN PERSONAL:

Por la naturaleza de su actividad su trabajo siempre lo desarrolla a un nivel directivo, le permitirá disertar con plena claridez.

Beer (1980) enumera cinco papeles y características personales que considera importantes para el consultor en DO :

h) GENERALISTA Y ESPECIALISTA:

Es generalista en cuanto a su perspectiva organizacional administrativa, y especialista en el proceso de diagnóstico e intervención organizacional.

i) INTEGRADOR:

Cuida que se establezcan enlaces clave entre el cliente y los recursos necesarios.

j) NEUTRALIDAD:

El consultor en DO no tendrá la autoridad propia de cargo alguno sobre los miembros de la organización cliente, ni ningún interés particular respecto a la solución de problemas de la organización; no abrigará deseos de alcanzar un alto cargo dentro de la organización cliente, y será neutral respecto a la política interna de la organización.

k) CREDIBILIDAD:

Cuanto más pueda demostrar que posee un conocimiento cabal de la organización y su funcionamiento, y cuanto más asociado esté a los éxitos de la organización y no a sus fracasos, tanto más elevada será su credibilidad.

l) MARGINALIDAD:

Beer cita a Margulies y apoya la argumentación de que el consultor desempeñe un papel fronterizo.

4.3 PERFIL DEL AGENTE DE CAMBIO

Beer considera que existen diez aptitudes primordiales que son clave para la eficacia del consultor en DO.

- 1) Aptitud para tolerar la ambigüedad.
El proceso de DO parte de cero, y es mejor comenzar con unos pocos conceptos preconcebidos diferentes de las características generales que ya conocemos acerca de los sistemas sociales.
- 2) Aptitud para influir.
- 3) Aptitud para hacer frente a cuestiones difíciles.
Gran parte del proceso de DO consiste en poner al descubierto cuestiones a las que los miembros de la organización rehuyen enfrentarse.
- 4) Aptitud para apoyar y enseñar a los demás:
Épocas de conflicto.
- 5) Aptitud para saber escuchar y empatizar.
- 6) Aptitud para reconocer con rapidez los propios sentimientos e intuiciones.
- 7) Aptitud para conceptualizar.
- 8) Aptitud para descubrir y movilizar la energía humana.
- 9) Aptitud para la enseñanza o para crear oportunidades de aprender.
- 10) Aptitud para conservar el sentido del humor.

Todas ellas además de contar con la preparación adecuada, capacidad, tenacidad y persistencia.

**PAPELES QUE PUEDE DESEMPEÑAR EL
AGENTE DE CAMBIO INTERNO:**

Puede desarrollarse dentro del departamento de desarrollo organizacional. Se establece dentro de un departamento de la corporación, dependiendo del vicepresidente de relaciones industriales o de recursos humanos. También se le denomina departamento de desarrollo o de mejoramiento organizacional y funciona como consultor interno de la organización, para ayudar en el diagnóstico, planeación de estrategias y en la dirección de diversos tipos de programas.

Puede desarrollarse como especialista en desarrollo organizacional. Como persona que forma parte de la directiva de la organización de personal o como parte de la directiva de la organización de línea, actuando como consultor interno. Denominado como especialista en recursos humanos y ayudando en el reconocimiento de los problemas de cambio planeado y en su solución, actuando más como catalizador. Pudiendo trabajar también en cualquier parte de la empresa, que tenga un problema de cambio, teniendo como responsabilidad estar al tanto de las últimas teorías y prácticas de las ciencias aplicadas del comportamiento.

Puede desarrollarse como funcionario de personal con el desarrollo organizacional como función principal. En muchas organizaciones se está reestructurando las funciones dentro del departamento de personal, implicando actividades tales como desarrollo de equipos, fijación de objetivos planeados, etc..

Puede desarrollarse como el ejecutivo de cuentas. Se encuentra en algunas organizaciones extensas y DESCENTRALIZADAS a nivel staff. Teniendo funciones de personal en la casa matriz y siéndole asignadas algunas sucursales de campo. Su misión primordial es trabajar como consultor para la gerencia de la unidad en el diagnóstico del bienestar y las necesidades de la organización y en el reconocimiento y consecución de recursos adecuados dentro del centro de la organización y fuera.

Puede desarrollarse como Agente "temporal de cambio". En las organizaciones grandes, se llega a tomar gente de posiciones de línea y designarlos como agente de cambio organizacional y asignarles clientes específicos con quienes trabajarán por un periodo de un año o más. Obteniendo un entrenamiento especial en tecnología del cambio, dinámica y desarrollo organizacional.

Puede desarrollarse como consultor de entrenamiento. Es una extensión de la función tradicional de director de entrenamiento. Alguien que puede ayudar con actividades de entrenamiento de grupos e intergrupos, tales como programas de desarrollo de equipos, seminarios entre grupos, programas de fijación de objetivos, etc.

Puede desarrollarse como coordinador de desarrollo organizacional GRID. Es una persona, ya sea de una posición de staff o de línea, que actúa como coordinador interno durante un programa de DO Grid para toda la organización. Es su labor organizar las diversas actividades, dar consultoría a los diferentes líderes del grupo familiar, participar como miembro en los programas de desarrollo de equipos, notificar a la alta gerencia del progreso en la estrategia total y hacer una evaluación periódica del programa.

Puede desarrollarse en el departamento de desarrollo administrativo. Asumiendo responsabilidades adicionales como aquellas actividades de mejora organizacional.

**B) LA INICIATIVA DEL CAMBIO COMIENZA DE
ARRIBA A ABAJO**

Es posible que nos quiten todo, absolutamente todo, excepto la inteligencia y la capacidad para llevar a cabo el trabajo. El acervo que podamos acumular con el tiempo constituye nuestra riqueza personal. Esta riqueza es nuestra y podemos hacer uso de ella en cualquier lugar. Por ello las empresas entre más gente capacitada tengan en su organización son más ricas.

¿A caso sirve de algo la capacitación ejecutiva? La capacitación ejecutiva puede ser la diferencia entre el progreso y el estancamiento, entre el cambio y la resistencia al cambio; tanto del personal como de la empresa.

De ahora en adelante debemos siempre pensar que dependemos de las personas que funcionan como tomadores de decisiones dentro de las organizaciones, como algo totalmente obligado en una época de cambios incesantes.

Buscar que nuestros ejecutivos cuenten con las herramientas necesarias para entender y relacionar el entorno, controlar la operación de la empresa, inferir los efectos financieros de diversas acciones, implantar cambios y mantener el liderazgo sobre la organización. Esto es la capacitación ejecutiva, esto es confiar y desarrollarse a la par de los cambios con ambición, respondiendo a ellos como lo requieren.

La inversión en capital humano hace posible que se den los resultados que pueden hacer la diferencia entre un negocio rentable y uno que no lo es. Un ejecutivo que sigue un programa de capacitación formal se está convirtiendo en una persona integral.

Por ello hoy como ayer y como mañana, las empresas privadas han de dar respuesta a las exigencias de su entorno, por el impulso que le den al cambio sus directivos como agentes promotores del cambio (de arriba hacia abajo), ya que son ellos quienes se enfrentan al reto de renovar los procesos internos a las demandas y condiciones impuestas por un entorno cambiante y dinámico.

Dirigir, junto a cualidades naturales a veces mínimas, es básicamente consecuencia de la voluntad del impulso encaminado a la realización pero sobre todo a la constante revisión personal y puesta a punto de conocimientos, criterios, experiencias y pasión por cambiar para mejorar.

Cada época configura un modelo ideal de líder o agente de cambio. Ayer se requería una dirección con fuerte componente en aptitudes innatas. Hoy, las actitudes cobran una mayor significación. No debe pretenderse llegar a ser un líder carismático, sino esforzarse, sencillamente, en ser eficientes y esto es cuestión básicamente, de actitud.

Cada vez más se le pide al directivo-agente de cambio una mirada amplia, no sólo "amplitud de miras", hacia el entorno y hacia la vida interna de la empresa. Así la gerencia en tiempos difíciles, en un medio constante de cambio no puede planear y organizar sus actividades, sino que debe desarrollar una habilidad especial para adaptarse constantemente al cambio y aprovechar las nuevas oportunidades que se le presenten.

De esta manera cuando la alta gerencia se ha decidido por el cambio y cuenta ya con el conocimiento de las necesidades de las personas y lo que significa la integración de un equipo permitirá el inicio de una posición formal del agente de cambio de cualidades y habilidades de atención individual, cercanía en el trato, comunicación e información, reconocimiento, disciplina, delegación de tareas, responsabilidades, entusiasmo y energía; conciencia de su decir y hacer, y autoestima.

Sus cualidades de acuerdo con su misión de integración y desarrollo del equipo serán: relaciones, calidad, disposición para aprender, ética, disponibilidad, decisión, deseos de triunfo, energía, confiabilidad, sensatez, modestia, pasión.

Visionario para descubrir nuevas oportunidades, analizar problemas y obstáculos y encontrar las soluciones viables para lograr el éxito junto con su equipo, comunicando a su gente nuevas oportunidades para mejorar su acción actual.

Emprendedor para trabajar activamente hacia los objetivos planeados por el grupo de consenso, con el propósito de hacerlos realidad, mediante un esfuerzo constante con estabilidad y fortaleza, para concretar ideas y proyectos.

Concertador para ser capaz de integrar diferentes puntos de vista y conseguir la buena disposición de todos en el equipo y su entorno, para el logro de los objetivos grupales.

Equilibrador por que está siempre atento a la forma en que funcionan cada una de las partes que tienen que ver con el desarrollo de los objetivos, manteniendo el equilibrio entre todas.

Innovador porque debe imaginar, crear y comunicar nuevas formas de hacer las cosas que planea e introduce los cambios para mejorar la forma de hacerlas, con el propósito de lograr eficientemente las metas que se propone.

El agente de cambio debe buscar la unidad para lograr el cambio, la unidad de propósitos y de esfuerzos, sumar en vez de restar, logrando en su equipo y el entorno una integrada multiplicación, deberá activar las alianzas y los enlaces con otros grupos sociales, humanísticos y políticos para proyectar soluciones viables e integrales de desarrollo, que aseguren a la comunidad su plena libertad y dignidad; administrador responsable de los recursos humanos.

4.4 TIPOS DE AGENTE DE CAMBIO

AGENTE DE CAMBIO

INTERNO	EXTERNO
<p>En general se relacionan con funciones de Recursos Humanos, de Personal o de relaciones con los empleados; pueden ser parte de DO, o quizá combinen la consultoría en DO con otras obligaciones, como dictámenes, investigación o evaluación y desarrollo de la carrera. Así por regla general operan en una función de staff, y sirven a los gerentes de línea de toda la organización. (FORMAN PARTE DE LA ESTRUCTURA).</p>	<p>Pueden estar al servicio de un bufete de consultoría, pueden trabajar por su cuenta u ocupar puestos académicos y trabajar por cuenta propia en calidad de independientes.</p>

MODALIDAD	TIPO	DESCRIPCIÓN
<i>UBICACIÓN</i>	<i>Interno</i>	Se realiza por una o varias personas que se encuentran dentro de la estructura de la organización y que perciben un salario .
	<i>Externo</i>	Se realiza por una o por varias personas, es independiente de la organización que la contrata y por sus servicios percibe honorarios.

ENFOQUE	<i>De proceso</i>	Consiste en acrecentar la aptitud del cliente para funcionar con más eficiencia, ayudan a percibir, entender y actuar sobre lo que sucede a su alrededor y dentro de él mismo .
	<i>De tarea</i>	Consiste en ayudar al sistema cliente a través de proporcionar información, desempeñar una tarea específica, etc., que resuelve el problema concreto.

MODALIDAD	TIPO	DESCRIPCIÓN
TIPO DE CONSULTOR	<i>Facilitador</i>	Se le contrata para ayudar al cliente a encontrar por él mismo una solución de su problemática, facilitando el proceso para llegar a ello. Se orienta más a los procesos y es la que más se relaciona con el D.O.
	<i>Experto</i>	Se le contrata para resolver una situación específica; su rol será el de ofrecer el consejo experimentado de alguien que sabe y su tarea será hacer algo para el sistema cliente. Generalmente son llamados para cuestiones técnicas.

*C) EL VALOR DE LA CONSULTORIA O ASESORIA
ORGANIZACIONAL OPORTUNA*

La definición de consultoría de empresas la podemos enmarcar de la siguiente manera, es un servicio al cual los directores de las empresas pueden recurrir si sienten la necesidad de ayuda en la solución de problemas, es un servicio prestado por una o varias personas independientemente calificadas y con experiencia en la identificación de problemas relacionados con políticas, procedimientos, métodos y capacidad de dar recomendaciones e implantar medidas apropiadas para alimentar la productividad y la competitividad de las empresas.

El carácter de la consultoría exige que toda situación sea vista en la perspectiva de oportunidades futuras.

El cambio es la razón de ser de la consultoría de empresas, cambios que mejoren el rendimiento de las organizaciones y, al mismo tiempo, hagan interesante y satisfactorio el trabajo del personal y se reflejen en una mejor calidad de vida.

El trabajo del consultor empieza al surgir alguna situación juzgada insatisfactoria y susceptible de mejora y termina, idealmente en una situación en que se ha producido un cambio que constituye una mejora.

Los adelantos más recientes permiten realizar en la actualidad evaluaciones a las empresas o lo que podríamos llamar termómetros gerenciales, organizacionales y operacionales, se dispone de criterios de medición e instrumentos para determinar estilos gerenciales, formas típicas de operación en equipo, la filosofía y la misión corporativa, el grado en el cual se entrelazan las áreas, sistemas y procesos de una empresa así como hasta qué punto se integran entre sí los objetivos de los diferentes niveles jerárquicos.

En todos los casos el consultor ayuda al cliente a definir sus debilidades y fortalezas (diagnóstico), las fuerzas de resistencia y cambio dentro y fuera de ella, la forma en que opera como sistema y los criterios adecuados para lograr la salud de la empresa, y ambos establecen un programa de implantación de soluciones (estrategia) y en algunos casos ayuda a poner en práctica las soluciones sugeridas.

Hoy, las empresas competitivas son necesariamente las empresas intensivas en conocimiento. La evolución en el conocimiento garantizará un mayor éxito en los proyectos que se emprendan.

4.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS

CONSULTOR EXTERNO	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se trata de un experto en el ramo ➤ Posee un conjunto de medios ultramodernos y su encauzamiento ha sido hacia la investigación de operaciones de desarrollo de las organizaciones. ➤ Puede ofrecer un nuevo enfoque o perspectiva ➤ Brinda confianza y objetividad ➤ Imparcial ➤ Toma riesgos ➤ No depende del sistema de premios y castigos del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Requiere de tiempo y esfuerzo para conocer más al cliente. ➤ Deberá pasar un tiempo para acoplarse y conocer los problemas debatibles y los urgentes ➤ Si son relaciones temporales, sólo podrá desempeñar un papel limitado en las operaciones del D.O.

CONSULTOR INTERNO	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conoce a fondo la organización ➤ Se halla disponible para prestar atención constante al trámite de los cambios ➤ Está generalmente al tanto de las cuestiones debatibles y los problemas vigentes ➤ Está capacitado para prestar al organismo los mismos servicios que el consultor interno. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No todos lo consideran experto ➤ Muchas veces se tiene que ajustar a los recursos de la empresa y necesidades de ésta ➤ Quizá lo dominen prejuicios y sentimientos subjetivos ➤ Puede tener intereses creados ➤ Depende del sistema de premios y castigos ➤ Existe la tendencia a delegar responsabilidades como a cualquier otro especialista

La diferencia básica y principal entre ambos la determina el que el Agente de Cambio Externo puede arreglárselas para influir sobre la estructura de mando y su capacidad para ver los problemas de modo más desprevenido y con mucha claridad.

*D) EVIDENCIAR Y REITERAR LOS
VALORES INSTITUCIONALES Y
PARTICIPACIÓN DE LA FUERZA DE
TRABAJO*

Durante los últimos años, la economía mexicana ha observado importantes cambios y transformaciones que han influido en la forma de administrar y desarrollar los negocios. Hoy por hoy, las empresas de éxito son aquellas que han logrado clarificar el rumbo de sus actividades cotidianas, a través de la definición o redefinición de su razón de ser.

Superar los tradicionales modos de gestión que han conducido a la sociedad hasta su estado de desarrollo actual, rompen con las formas de hacer y enfrentarse al mercado, en definitiva modificar la "cultura de la casa", requiere de un espíritu dedicado y con criterio. Es por ello que, en nuestra opinión, la cultura organización puede ser un impedimento para que la pequeña y la mediana empresas adapten a su negocio técnicas de gestión nuevas o aplicadas en grandes organizaciones, ya que la filosofía del fundador y presidente determina gran parte de la actividad de la organización.

La misión o razón de ser de la empresa, es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas la personas que deseen colaborar en el desarrollo del negocio.

Este enunciado tendrá que dar orientación a todas las actividades que se lleven a cabo cotidianamente en las diferentes áreas o departamentos; así como el trabajo y esfuerzo que realizan los propietarios, directivos, gerentes y personal operativo de la empresa.

La misión es el punto de partida de un planteamiento estratégico de la empresa, con base en esta, es posible construir la plataforma que le dará cuerpo y armonía a su instrumentación para mejorar el desempeño y nivel de competitividad en el mercado del negocio.

Contar con la misión de la empresa permite a sus propietarios entender la evolución del negocio y exigir a sus directivos un desempeño enfocado a su permanente cumplimiento.

Los valores en la empresa son importantes porque ponen los conocimientos de la comprensión de las actitudes y la motivación e influyen en las actitudes y el comportamiento del personal. Y, la suma de los valores de cada uno de los individuos de una empresa, integran, en gran medida la cultura organizacional.

Es cierto que los valores individuales suelen ser bastante estables o permanentes, pero pueden modificarse o adaptarse en base a su aceptación social/empresarial. Y es responsable de diseñar sus valores y cultura corporativa, así como de desarrollar estrategias para que los empleados adopten una filosofía determinada.

A la alta dirección le permite potencializar la capacidad de respuesta del negocio, ante las oportunidades que se generan en las diferentes dimensiones del entorno.

A la gerencia media le permite orientar sus programas de trabajo hacia una dirección clara y conocida, lo cual mejora el rendimiento de los recursos humanos, materiales y financieros aplicados. Asimismo se logra una mejor interdependencia entre las diferentes áreas que dirigen los mandos medios y por tanto desarrolla un proceso de colaboración y entendimiento.

Al personal operativo le permite comprender su papel protagónico en los procesos de trabajo y la importancia que reviste su participación creativa en el desarrollo de su fuente de empleo.

Suponiendo que la sociedad decida acometer el cambio en su efecto con técnicas de gestión, ha de tener en cuenta que el éxito del cambio depende de la creencia de toda la organización, pero especialmente que sus directivos, tengan sobre la necesidad de él.

Cuando los líderes proclaman y demuestran sus valores por medio de su propia conducta, las técnicas y las estructuras tienen éxito cuando son expresión de un valor aceptado. El espíritu motivador crea una disponibilidad de sacrificio personal de bienestar para un propósito más elevado: la visión del futuro.

Ahora bien, si es necesario crear nuevas culturas dentro de las empresas, habrá que decidir sobre qué valores van a construirse, ¿cuáles son los valores y el espíritu sobre el cual deben erigirse las nuevas empresas? ¿cuáles son los valores que promoverán el éxito competitivo del nuevo mundo en que la empresa debe competir en una escala global?

La definición de la misión implica una respuesta clara y sencilla a cuatro grupos de respuestas básicas:

Respecto al espíritu competitivo del hombre de negocios se guía por lo que considera fuerte y correcto impulsado hacia el cambio "Competir es buscar un mejor camino, cambiar es lo que hacemos mejor".

El cambio en la cultura organizacional se ve reflejado desde el hecho en que los gerentes ya no son duros e inflexibles ahora son participativos y condescendientes, tanto con sus superiores como con sus subordinados. Esto supone cambiar del combate a la colaboración, del ser estricto y exigente hacia ser sensato y participativo en todos los niveles.

La era que se inicia requerirá de organizaciones, conducta y actitudes nuevas, las empresas que triunfen serán las que adopten una cultura empresarial con valores que promuevan la misión de la misma.

La diferencia entre el Agente de Cambio y el gerente puede resumirse en la palabra propósito. Los agentes de cambio poseen una noble visión de su propósito e imprimen energía al difundir dicho propósito a los demás. No obstante, la capacidad para comunicar un propósito valioso es un arte raro entre los gerentes.

La motivación se crea estableciendo objetivos, medidas de desempeño y recompensas. Comprender que el negocio sirve para un alto propósito no sólo da por resultado una estrategia creativa, también origina la disponibilidad de los individuos a sacrificarse. Es lo emocional lo que atrae a la autoestima; el espíritu es el principal motivador.

Quienes tenemos la oportunidad de elegir debemos meditar en nuestro propósito, comunicarlo a nuestros gerentes y personal para que puedan sentir satisfacción de sacrificar sus energías en pos de lo que aumenta su propia dignidad.

El agente de cambio exitoso de hoy será el que sepa crear una cultura de participación que derive satisfacción de obtener consenso. El mundo entero se mueve hacia la toma de decisiones por consenso.

Uno de los rasgos que deben promover los agentes de cambios es la insatisfacción creativa. Las organizaciones de más éxito son las que han creado un sistema en el cual se supone que la forma en que hoy se hacen las cosas será inadecuada mañana. El cambio es una expectativa continúa, una norma cultural. El cambio y el progreso se dan como respuesta de la insatisfacción. Los individuos que poseen la cualidad de la inconformidad son los que progresan. Quienes se sienten satisfechos permanecen en la inercia y son la traba de la organización.

CRITERIOS ANTERIORES Y OBSOLETOS (1960 AL 1980)	VALORES PARA EL MEJORAMIENTO (1990 AL 2000)
• En las empresas medianas existe un total desprecio a cualquier planeación.	• Planeación estratégica aplicada.
• Todas las culpas de baja productividad se achacan al flojo e irresponsable trabajador.	• Fe ilimitada en las potencialidades del ser humano.
• Visión negativa del trabajo.	• Confianza en que el trabajo dignifica al hombre.

CRITERIOS ANTERIORES Y OBSOLETOS (1960 AL 1980)	VALORES PARA EL MEJORAMIENTO (1990 AL 2000)
• Nulo interés en el desarrollo de los subordinados.	• Aceptar que el desarrollo y crecimiento ocupacional del subordinado, es una obligación de todo dirigente.
• El único beneficio de la estructura es definir en que nivel estoy y qué status de poder obtengo con esa posición.	• Estructuras de organización de acuerdo a objetivos claros, sencillos y dinámicos.
• Sistemas administrativos en base a premios y castigos	• Administración por integración y autocontrol para lograr "eficaz trabajo en equipo".

Se trata pues de la creación de una cultura en la que haya patrones de logros, de una virtud humana exaltada y proclamada abiertamente a todos. Es asegurarse de que cada individuo tenga el desafío de enfrentarse progresivamente a niveles más altos. Pero sobre todo la empresa debe saber "que quiere ser" "a donde quiere llegar" " que desea lograr" es decir, debe estar totalmente fija la misión de manera corta y concisa de la misma, para que pueda ser transmitida a toda la organización y la compartan en la búsqueda de su objetivo, "un mismo camino".

Sino está en el grupo directivo esta creencia, los propietarios de la empresa podrán dudar de su capacidad para conducir la transición.

Si la pequeña y mediana empresas concluyen que se necesita un nuevo equipo directivo que consiga dirigir a sus empleados con éxito, por las nuevas exigencias que los clientes y el mercado demandan, le surgirá entonces la pregunta decisiva. ¿Puedo yo obtener del mercado un director bien formado y experimentado? Y si consigo encontrarlo, ¿será capaz de retenerlo en la sociedad ilusionado con los fines de ella?

*F) ADMINISTRACIÓN POR
ACERCAMIENTO- LIDERAZGO DE
INSPIRACIÓN*

Al hablar de cualquier proceso de cambio en la organización, tenemos que partir del ingrediente humano que da como resultado que en dichas organizaciones se tenga un liderazgo de grupo de dirección orientado a una cultura estratégica de cambio. Siempre pendiente de los hechos por venir y no a los ya acontecidos.

El tener algunas características que tradicionalmente se han utilizado para definir un buen líder, como es la inteligencia, el carisma, la capacidad de comunicación y la integración a grupos interdisciplinarios, etc., no son tan importantes como la mayoría de la gente cree, sino vienen acompañados de una capacidad para lograr resultados. Lo que realmente distingue a un líder es su capacidad para hacer que las cosas sucedan y consecuentemente es el que sabe hacer mejor la tarea y el que sabe más acerca del grupo que maneja; o sea, que no solamente es un hombre inteligente, sino que sabe que tiene talento y lo usa, Consecuentemente es un hombre educado, con la inteligencia entrenada para pensar y razonar. Ser líder depende en cierta medida de su personalidad.

Muchas veces alguien se convierte en líder por accidente, simplemente porque estaba en el lugar adecuado en el momento preciso.

El líder es el que ejerce influencia sobre otros para trabajar para el logro de la meta común, es el que motiva el que actúa de acuerdo a las condiciones coyunturales y a la cultura de la empresa.

El estilo de liderazgo podrá cambiar de acuerdo a las circunstancias y al momento, la cultura de la empresa podrá transformarse, en cambio, la personalidad del líder será difícil que cambie.

Es importante poder distinguir entre un estilo de liderazgo y el comportamiento del líder, ya que el estilo se refiere a una consecuencia de las necesidades del líder que en alguna forma motivan su comportamiento, es decir, encontrando por lo tanto que sus acciones o comportamiento se combinan de acuerdo con los cambios en las circunstancias aunque las necesidades básicas permanezcan constantes.

Ahora bien no hay líder sin grupo y no hay equipo sin líder, por lo tanto es muy importante que el líder conozca al grupo que está dirigiendo. Esto le permitirá establecer los mecanismos de interacción y, consecuentemente de ahí derivarán las bases para negociar con el grupo para un buen desempeño orientado al logro del objetivo.

Aquí es imprescindible conocer aspectos como los relacionados con cual es la posición del líder, su estructura humana y las características del equipo. La relación líder-equipo es indispensable para poder medir y saber como funciona el poder y la influencia que el líder proyecta hacia el grupo y la respuesta de sus miembros hacia los requerimientos fijados por el líder. En la medida en que el grupo entienda y comparta los objetivos establecidos, el líder logrará la respuesta adecuada.

Por ello es importante saber como nos ve nuestra gente, ya que una cosa es nuestra percepción de la imagen que proyectamos y otra muy diferente como nos perciben.

Así para que el líder tenga un conocimiento cabal de las habilidades de cada miembro, el grado de heterogeneidad cultural de los miembros, la capacidad de trabajar bajo presión, etc., depende en un alto grado de su ejercicio de una administración por acercamiento.

De esta manera en una sociedad globalizada como es en la que estamos inmersos, bajo un proceso de dinámica de relaciones humanas entre grupos interdisciplinarios y policulturales, la complejidad de la gestión de la empresa crece exponencialmente y es cada vez más frecuente el enfrentamiento ante el reto que demanda un liderazgo efectivo orientado al logro y la maximización de los resultados.

Todo esto significa que no solamente debemos preocuparnos por entrenar, capacitar y desarrollar a los ejecutivos, sino que conjuntamente tenemos que saber desarrollar nuestra organización y definir con claridad nuestras necesidades en términos del liderazgo que requerimos para lograr las metas que nos hemos trazado. A los líderes les gustan los riesgos, los motiva el reto. No les gusta trabajar para empresas perdedoras y mediocres. Son campeones, son PROMOTORES CONVENCIDOS DE QUE EL CAMBIO SIGNIFICA MEJORA y les atrae trabajar en empresas ganadoras, con un sentido de excelencia y en un proceso de crecimiento y mejora.

G) COMUNICACIÓN

Cuantas veces hemos escuchado las conclusiones a las que llegan generalmente los grupos de trabajo ya sean sociales o económicos...[nuestro problema fue la comunicación], sin embargo poco o nada se hace para que esta se de en forma eficiente.

Las organizaciones como entes vivos requieren de una intercomunicación ágil entre todos sus integrantes que les permita coordinar sus acciones y llegar a los objetivos establecidos.

Desafortunadamente los objetivos que se establecen regularmente no son dados a conocer en forma oportuna y adecuada a los integrantes de la organización, resultando que no se lleve una coordinación en sus actividades, redundando en errores y deficiencias y por tanto COSTOS adicionales para la misma.

Existen algunas empresas que se preocupan, desde el inicio de actividades de una persona de recién ingreso, en proporcionarle un curso de introducción acerca del origen, crecimiento y MISIÓN de la misma, permitiéndole ubicarse dentro de ella y colaborar en forma inmediata en la realización de sus funciones establecidas. Este concepto podemos asemejarlo con un barco en el cual el capitán le informa a la tripulación sus puestos, sus responsabilidades, y lo más importante...A DONDE VAN.

II) PERSPECTIVA FINANCIERA

Uno de los principales objetivos de las organizaciones económicas es la generación de utilidades, por lo que gran parte de sus actividades van orientadas hacia el control de gastos. La forma de llevar a cabo sus inversiones y gastos marcan la pauta hacia donde se quiere llegar, por lo que es importante llevar a cabo un análisis que nos permita determinar que si estos son acordes a la MISIÓN y los valores institucionales de la empresa. Esta perspectiva será una forma de comunicación a los miembros de la organización que le permita visualizar la línea trazada por la Dirección.

I) ENTRENAMIENTO

Una vez definidos los objetivos de la empresa, así como la estructura requerida para llevarlos a cabo, es necesario establecer programas de entrenamiento bajo los cuales los recursos humanos se encuentren en condiciones adecuadas para cumplir con sus objetivos particulares, coadyuvando al logro de la misión fijada. Este concepto lo podemos ver en una empresa que tiene como misión proporcionar un servicio ágil y agradable al público que asista a un banco a realizar un depósito bancario, si el personal que lo atiende no fue entrenado en el uso de la terminal bancaria o en el manejo de cheques, que le permita orientar al depositante para llevar a cabo su operación sin problemas posteriores.

J) RECONOCIMIENTO AL PERSONAL

No perdamos de vista que las organizaciones se encuentran constituidas por personas, y que estas como seres humanos requieren de sentir que su trabajo tiene un valor para sus supervisores y para la empresa, y por tanto les es grato recibir un reconocimiento a su labor, como incentivo en la búsqueda de su superación personal y como miembro de la organización.

Para ello existen diferentes formas bajo las cuales se puede otorgar el reconocimiento que de acuerdo a la situación sea el adecuado, ya que no sólo el personal esta necesitado de ocasionales incrementos económicos, sino se encuentra habido de frases que le demuestren que su esfuerzo por realizar su trabajo de la mejor manera esta siendo valorado como tal.

CAPITULO 5

CAMBIO ORGANIZACIONAL

Más del 50% del tiempo de la administración se emplea en "apagar fuegos", sin saberlo. Lo curioso es que, si se revisan con cuidado cuáles son los "fuegos que apagamos" y los temas que incluyen en tales juntas, resultan ser siempre los mismos. Lo anterior sugiere que lo más probable es que estemos atacando síntomas más que resolviendo las causas reales de los problemas.

De esta manera la mayoría de los gerentes progresistas de hoy están profundamente preocupados con el problema del desarrollo de estrategias gerenciales apropiadas PARA LAS CONDICIONES CAMBIANTES. La palabra "CAMBIO", no es una palabra que apenas se "murmura". Ha llegado a ser parte de nuestro lenguaje diario. Los gerentes están trabajando continuamente en los problemas de cómo desarrollar una organización flexible que pueda evolucionar con las cambiantes exigencias, las cuales pueden ser "proactivas" (que influyen al ambiente) en vez de reactivas. Los gerentes están buscando maneras de establecer el clima de trabajo en el cual las personas debidamente informadas puedan tomar decisiones crecientemente complejas, haciendo caso omiso a su posición en la organización.

En los últimos años, más y más líderes de organismos han comprendido que no son suficientes los esfuerzos fragmentados para resolver el problema organizacional. Hoy en día hacen falta estrategias de largo alcance - CAMBIOS PLANIFICADOS- DESARROLLO ORGANIZACIONAL -.

¿Cómo se rediseña una compañía y sus procesos? ¿Por dónde se comienza?
¿Quiénes son parte? ¿De dónde vienen las ideas para un cambio radical?
Estas son preguntas inevitables cuando surge la necesidad de un cambio.

5.1 ¿QUÉ ES EL CAMBIO?

Es cualquier modificación o movimiento de un plano o estado a otro que es fácilmente perceptible dentro de un contexto y es llevado a cabo en función del desequilibrio provocado para alcanzar una homeostasis relativamente perdurable. Es decir, es una situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc., para adquirir otras que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema, y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad de la ejecución de las acciones.

Carlos Augusto Audirac C.
Verónica de León Estavillo

Significa "Empezar de nuevo". Abandonar procedimientos establecidos hace tiempo y examinar otra vez desprevenidamente el trabajo que se requiere y crear algo nuevo. Echar a un lado sistemas viejos y empezar de nuevo. Implica volver a empezar e inventar una manera mejor de hacer trabajo.

Michael Hammer
James Champy

Es la motivación para experimentar con la molestia asociada y la búsqueda permanente de una realidad más apropiada. Lo cual exige un gran esfuerzo y coraje para modificar una forma de vida y desplazarse hacia una mejor.

Guillermo Darba Luch

Cambio es una transformación para obtener crecimiento y lograr que la empresa sobreviva.

L.A. Sandra Luz González López

5.2 TIPOLOGÍA DEL CAMBIO (PARA)

MODALIDAD	ESTRATEGIAS INCREMENTALES	ESTRATEGIAS INFORMATIVAS
COLABORATIVA	<p>Evolución Participativa Cuando una organización se encuentra atrapada pero necesita ajustes menores; o no está atrapada pero se dispone de tiempo y existen grupos clave en la organización, interesados en favor del cambio.</p>	<p>Transformación Carismática Cuando una organización no está atrapada, existe poco tiempo para una participación extensa pero hay soporte para cambios radicales dentro de la organización.</p>
COERCITIVAS	<p>Evolución Forzada Cuando la organización está atrapada, pero necesita ajustes menores, o cuando no está atrapada pero hay tiempo, y los grupos se oponen al cambio.</p>	<p>Transformación Dictatorial Cuando una organización no está atrapada y no hay tiempo para una participación extensa y no hay soporte dentro de la organización para cambios radicales, pero dichos cambios son vitales para que la organización sobreviva y cumpla su misión básica.</p>

5.3 RESISTENCIA AL CAMBIO

La resistencia al cambio es una reacción esperada por parte del sistema, el cual estando en un periodo de equilibrio, percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que acarrearán consigo las modificaciones. Por tanto, se puede definir como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio.

Es la objeción natural al mero esfuerzo requerido para ajustarse a la nueva situación o para encontrar un nuevo equilibrio. Así la resistencia al cambio es un fenómeno psicosocial que se debe estudiar como tal, para así adoptar las reacciones y condiciones que la disminuyen y faciliten el cambio.

Existen muchas maneras de expresar la resistencia al cambio, y no precisamente de manera hostil, sino en forma indirecta. Entre las más comunes se encuentran las siguientes:

- ◆ Cuestionar en forma quisquillosa cualquier detalle del proyecto de cambio.
- ◆ Externar dudas respecto a la necesidad de introducir el cambio.
- ◆ Convertir a la iniciativa de cambio en objeto ridículo y burla.
- ◆ Remitir el proyecto a la aprobación de múltiples comités de estudio.
- ◆ Fingir indiferencia hacia el proyecto.
- ◆ Estudiar el proyecto cuando se disponga de más tiempo.
- ◆ Recordar nostálgicamente el pasado.
- ◆ Evocar las enojosas consecuencias que acarreará el cambio.
- ◆ Abstenerse de cooperar en el proceso.
- ◆ Adoptar un comportamiento legalista, totalmente apegado a procedimientos establecidos.

- ◆ Desacreditar a los iniciadores del cambio.
- ◆ Expresar un "yo te aviso".
- ◆ Convertir el proyecto de cambio en chivo expiatorio de todos los contratiempos que sufre el sistema.
- ◆ Reconsiderar continuamente los plazos de implantación.
- ◆ Sobrestimar la actual situación.

Existen dos razones principales por las que se puede originar el cambio :

La conformidad con las normas. Las normas sirven para regular y controlar la conducta de los individuos de un grupo; por lo tanto, en el momento en que es necesario llevar a cabo un cambio se contraponen o altera las normas del grupo, lo más probable es que se encuentre resistencia, dada la amenaza a la estabilidad.

Cultura en la organización. La cultura de un grupo y organización es lo que da la unidad e identidad a la vida de éstos; por tanto, cuando se intenta modificar algún aspecto de la organización, se alteran algunos elementos de su cultura, siendo aquí donde surge la resistencia al cambio. Aún más, entre más grande sea la diferencia entre los nuevos valores y actitudes con los anteriores, mayor será la resistencia.

5.4 CAMBIO ORGANIZACIONAL

La magnitud y la aceleración del cambio hacen indispensable que para la supervivencia de las organizaciones se establezca un proceso de mejoramiento continuo, mejoramiento por medio de un CAMBIO ORGANIZACIONAL.

Las fuerzas para el cambio pueden provenir del ambiente externo de la empresa, del interior de la organización o de los individuos que la conformen.

Existen varias formas de responder a estas fuerzas. Uno de los enfoques es simplemente reaccionar ante la crisis. Lamentablemente por lo general ésta no es la respuesta más eficaz. Otro enfoque consiste en planear el cambio en forma deliberada. Para esto quizá se requieran nuevos objetivos y políticas, reordenamientos organizacionales o un cambio del estilo de liderazgo y de la cultura organizacional.

Como E. M. Goldratt ha mencionado repetidamente, en la vida real somos muy poco cuidadosos con el significado de las palabras. Esto provoca dos problemas: por una parte, es relativamente fácil caer en errores de interpretación, ya que las palabras constituyen el medio con el cual nos comunicamos; por otra parte, no nos aseguramos de entender lo que se requiere para lograr los objetivos.

Después de realizar un diagnóstico sistemático de la organización, el proceso de D.O. nos conduce al desarrollo de un plan estratégico para el mejoramiento, y la movilización de recursos para llevar a cabo dicho esfuerzo; implicando así un cambio total de la entidad como tal, presentándose como una modificación en la cultura o en los sistemas de remuneraciones o en la estrategia gerencial total. Sin descartar esfuerzos de tácticas que trabajen con subpartes de la organización.

Dicho plan estratégico comprende un esfuerzo de la alta gerencia y de todos sus participantes basados en el conocimiento y comprensión de los objetivos y por lo tanto otorgando su apoyo activo.

Las organizaciones pueden encontrarse en estado de equilibrio, con fuerzas que impulsan al cambio por una parte, y fuerzas que se oponen al mismo e intentan mantener el status quo por la otra. Kurt Lewin expresó este fenómeno en su teoría del campo de fuerza, que sugiere que se mantiene el equilibrio mediante las fuerzas impulsoras y las fuerzas moderadoras. Para iniciar el cambio, la tendencia prevaleciente debe aumentar las fuerzas impulsoras. Desde luego que esto puede producir algún movimiento, pero por lo general también aumenta la resistencia al fortalecer las fuerzas moderadoras. Otro enfoque, que por lo general es más eficaz, consiste en reducir o eliminar las fuerzas moderadoras y después pasar a un nuevo nivel de equilibrio. Por consiguiente en las organizaciones existe menos oposición al cambio de políticas cuando quienes resultan afectados participan en él.

5.5 COMO SE EVITA LA RESISTENCIA AL CAMBIO

La disminución de la resistencia se puede lograr de muchas formas. La participación de los miembros de la organización en la planeación del cambio puede reducir la incertidumbre. La comunicación acerca de los cambios propuestos también ayuda a clarificar las razones o los efectos de los cambios. Algunos enfoques se centran en las personas que participan en el cambio; otros incluyen cambios de estructura o en la tecnología de la organización. El enfoque de sistemas sociotécnicos sugiere que la organización eficaz debe tomar en cuenta tanto las dimensiones sociales como las técnicas de la empresa.

Para manejar la resistencia al cambio, es indispensable llevar a cabo un análisis de la situación y de las razones que provocan las llamadas fuerzas moderadoras.

Algunas actitudes para enfrentar el cambio pueden ser:

- * Debe evitarse que la cultura antigua o anterior dicte el futuro. Cuando se intenta un cambio respetando las reglas y tradiciones anteriores sólo se promueve el lema "NO AL CAMBIO".
- * Debe darse lugar y provocar "shocks" en la organización, para así movilizar obligatoriamente aunque tal vez solo en forma temporal a las bases antiguas.
- * Reconocer los nuevos valores, cambiar la forma en que se daba el reconocimiento.
- * Desarrollo indicadores cuantitativos para medir avances del proceso de cambio.

- * Amplie la visión de sus colaboradores que serán los que participen directamente, por medio de una mayor comunicación.
- * Dar el ejemplo “constante” y “sin titubear” del cambio que se promueve.
- * Involucrar al máximo al personal participante.
- * Identificar a quienes están de parte del cambio para poder fortalecer su interés por el cambio y de igual manera detectar a los inconformes.
- * Promover siempre el lema “Cambia antes de que te cambien”.
- * Recuerde: “La cultura del CAMBIO es producto de INNOVADORES”.
- * Escuchar las expresiones de resistencia y manifestar empatía.
- * Generar información de hechos, necesidades, objetivos y efectos del cambio.
- * Ajustar el modo de implantación del cambio a las características de la organización.
- * Reducir la incertidumbre y la inseguridad.
- * Buscar apoyos y fomentar la credibilidad.
- * No combatir la resistencia, es un síntoma ... hay que buscar la raíz.
- * No imponer el cambio.
- * Lograr que el proceso de cambio logre ser participativo.
- * Establecimiento del diálogo e intercambio de percepciones y opiniones.
- * Plantear problemas y solucionarlos pero, no solucionarlos con soluciones unilaterales.
- * Realizar cambios continuamente, aún cuando solo sean pequeños.
- * Crear un compromiso común.
- * Plantear el costo-beneficio del cambio.

RESISTENCIA	ACCIÓN CORRECTIVA
NO SABE	Clarificar, informar y educar.
NO PUEDE	Proporcionar las herramientas, habilitar.
NO CREE	Involucramiento, participación
NO QUIERE	No hay cambio

5.6 FINALIDAD DEL CAMBIO

La finalidad del cambio sin duda alguna es la mejora continua, el trabajo en equipo, la comunicación, compromiso, resultados orientados e innovación.

Todo ello por medio de la satisfacción de una necesidad de mejora surgida dentro de una organización motivada o acorde por el dinamismo al que se enfrenta cotidianamente, sea en el medio ambiente en que se desenvuelve o en los factores internos que con el tiempo si no son renovados tienden a empolvarse o volverse obsoletos impidiendo el aprovechamiento de futuras oportunidades.

5.7 IMPORTANCIA DEL CAMBIO

La importancia de realizar un cambio con la debida oportunidad radica en ofrecer a la organización la prevención de posibles conflictos dentro de la misma organización o de la organización con otras organizaciones o condiciones externas acordes al dinamismo de la naturaleza actual de los mercados.

5.8 RESULTADOS DEL CAMBIO

El cambio planeado producido dentro de cualquier organización ofrece como principal resultado el equilibrio en el comportamiento de la organización.

Adecuación oportuna y eficiente a las condiciones cambiantes rápidas y radicales del entorno.

La satisfacción de una mejora perdurable y sobre todo perceptible.

Participación coordinada de quienes se encuentran involucrados en el proceso de cambio, mejorando la cultura organizacional.

Renovación constante de las metas de la organización.

Una mejor condición de las oportunidades de la organización.

Alcance de la situación deseada o equilibrada de la organización.

CONCLUSIONES

¿ Valdrá la pena entonces detenernos por unos instantes a preguntarnos cuál es el papel que deseamos desarrollar dentro de una organización? ¿ queremos ser gente líder, gente que provoca el cambio y participa en él, o nos conformamos con ser gente que simplemente no tiene convicción por el trabajo y solo opina sobre el que es simplemente un cuantioso pago y prácticamente nada de esfuerzo, ni rendimiento?

¿ Será posible que a través del camino que sienta el Agente de Cambio por medio del Desarrollo Organizacional logre una organización la excelencia ?

En la organización inteligente el nuevo dogma implica tener una visión, valores y modelos mentales que permitan reunir a la gente para desarrollar las mejores situaciones posibles para enfrentar todo tipo de problemáticas. Los modelos mentales son un conjunto de aptitudes que pueden desarrollarse.

El desarrollo de la habilidad para trabajar con modelos mentales supone el aprendizaje de aptitudes nuevas y la implementación de innovaciones institucionales que contribuyan a llevar a la práctica estas aptitudes. Es decir, que existen dos aspectos que son cruciales y necesarios al mismo tiempo. El primero, es contar con las aptitudes empresariales necesarias y, el segundo, con las cuestiones interpersonales.

Debemos ahora administrar para mañana y administrar en la realidad política y económica actual de México es:

1. Desarrollar la riqueza empresarial (recursos y posibilidades) tangible, intangible y potencial, y lograr que se utilice con eficiencia que sea optimizada.

2. Asegurar ahora con destreza la capacidad de sobrevivencia del negocio.
3. Conservar siempre en términos reales (no nominales) el patrimonio.
4. Crear ahora el futuro del negocio.

Porque dirigir una empresa es un arte y la estrategia más común para salvaguardar una empresa es a través de un conjunto de óptimas decisiones (Aplicando el Desarrollo Organizacional) que aseguren la permanencia y el éxito del negocio, y para tomar esas decisiones lo más acertado posible deberemos considerar :

- El estar conscientes de que la Administración actual de una empresa rompe con todas las teorías tradicionales que han imperado a esta fecha (condiciones para crear un marco teórico estratégico confiable).
- Saber que una de las necesidades actuales del administrador será la de mantenerse informado en las áreas que afectan o podrían afectar a su organización o a su profesión (para el establecimiento de un marco estratégico confiable).
- Como Agentes de Cambio habremos de ser capaces de manejar siempre actitudes y modelos mentales realistas y maduros ante los problemas actuales. Saber alcanzar la positiva adaptación a las condiciones cambiantes del entorno.
- Rememorar siempre que un porcentaje muy alto de empresas fracasan por la incapacidad gerencial de sus dirigentes(líderes o agentes de cambio), ya que es en ellos sobre quienes recae la responsabilidad del cambio y supervivencia de la organización
- Administrar bien una organización (no importa su tamaño) nunca se ha basado sólo en el seguimiento de procedimientos teóricos, sino también en la observación, el análisis y la creatividad ante cada situación única.

Que una buena administración exige como principio de análisis cuidadoso de :

El conocimiento de nuestra capacidad como ser humano y como agente de cambio.

El conocimiento de la organización específica en que se está o pretendemos estar.

El conocimiento del producto o servicio.

El conocimiento de la viabilidad financiera.

- Tomar en cuenta la magnitud de la crisis en que vivimos, pero sin descuidar la importancia de :
- Lo importante es ver que sustituye a que.
- Lo inteligente consiste en ver siempre las cosas como son.
- Actuar como si todo fuera posible.
- Buscar en su caso el apoyo de la consultoría organizacional oportuna.
- Nunca olvidar el valor del Recurso Humano en la organización, ya que el será quien ejecute el cambio.

BIBLIOGRAFIA

- Barba Lunch Guillermo. *Domine el Cambio: Administre con Sentido Común*. México: DIANA, 1992.
- Belmont Hubert. *Cómo ser un Consultor de éxito en su propia especialidad*. México: GRANICA VERGARA, 1992.
- Audrón Comareno Carlos Augusto, De León Estovillo Verónica, Domínguez González Alberto. *ABC del Desarrollo Organizacional*. México. Trillos, 1994.
- Cyperl Samuel A. *Crear y Lograr Superación Profesional*. México: DIANA, 1990.
- Estes Robert M. *Cuándo utilizar Asesoría Externa*. BIBLIOTECA HARVARD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS, 1992.
- Harold Koontz, Heinz Weihrich. *Administración, una perspectiva global*. México: McGraw-Hill, 1994.
- Hicks G. Herberl, Gullet G. Ray. *Administración*. México: CECOSA, 1992.
- Kenneth Galbraith Jhon. *Anatomía del Poder*. México: EDMSIÓN, 1986.

- Lake Robert R. *Perspectivas de la Administración Moderna*. México: CECSA, 1990.

- Orrego Contreras Leopoldo. *La Consultoría como actividad profesional del Lic. en Administración de Empresas*. México, 1982.

- Parkinson C. Northcole, Ruslomi M.K. *La Esencia de la Administración*. México: OIANA, 1990.

- Reyes Noriega Agustín. *Emprendedores*. México: UNAM Vol. IV, 1991.

- Reyes Ponce Agustín. *Administración Moderna*. México. LIMUSA, 1992.

- Ríos Szalay Adalberto, Paniagua Aduna Andrés. *Orígenes y Perspectivas de la Administración*. México. TRILLAS, 1988.

- Silva Rodríguez Diego. *La imagen y el grado de conocimientos de los servicios de Consultoría Administrativa en la Industria Mediana*. México: TESIS FCA, 1985.

- Tucker Robert B. *Cómo Administrar el Futuro*. México: GRIJALBO, 1993.