

100
24.



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**
**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

TEMA
**"EL PROCESO DEL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL BASE ESENCIAL PARA
ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA
ALMACENADORA Y DISTRIBUIDORA DE
GASOLINAS"**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA :
GADIEL TRUJILLO MARES

DIRECTOR DE LA TESIS :
LIC. SANDRA LUZ GONZALEZ LOPEZ

CUAUTITLAN IZCALLI EDD. DE MEX.

1997

**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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES
EL N. A. M.
UNIDAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLÁN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN
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:

"El proceso del desarrollo organizacional base esencial para elevar la
productividad en una empresa almacenadora y distribuidora de gasolinas".

que presenta el pasante: Gadiel Trujillo Mares
con número de cuentas: 8304244-1 para obtener el TÍTULO de:
Licenciado en administración

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

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 2 de Abril de 1997

PRESIDENTE	<u>L.A. Guillermo Aguilar Dorantes</u>
VOCAL	<u>L.A. Yolanda Zamudio García</u>
SECRETARIO	<u>L.A. Sandra Luz González López</u>
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Félix Pérez Rivera</u>
SEGUNDO SUPLENTE	<u>Act. Dolia Cuevas Salgado</u>

AGRADECIMIENTOS

Hacia DIOS principalmente por que me ha dado la oportunidad y satisfacción de ver culminada una de mis metas en la vida.

Esperando que con esta formación profesional, pueda honrarle cada vez más, ayudando de una manera eficiente a mi prójimo.

“El principio de la sabiduría es el temor de DIOS”.

(Prov.1:7a)

A mis padres Eduardo y Graciela

Ya que sin su sabia conducción, amor, apoyo y ejemplo no hubiera emprendido y ver llegar al término esta carrera profesional, muchas gracias, los quiero.

A mi asesora Lic. Sandra Luz González López

Por todo el tiempo que invirtió en mí, dándome un espacio en todo su arduo trabajo que tiene, llevandome de una manera profesional al término de mi trabajo, gracias por compartir su gran experiencia y fortaleza en DIOS, mi admiración para usted.

DEDICATORIAS

A mi esposa ELSA

Ya que DIOS me ha dado lo que todo hombre anhela, una compañera como tú, que siempre estés a mi lado alentandome para seguir adelante, eres el complemento de mi felicidad, te amo.

A mis hijos Abner y Betsabé

Que son los tesoros más grandes que DIOS me dió y por los cuales tengo la inspiración para seguir superándome.

A mis hermanos

**Abigail
David
Claudia
Débora
Gérson y,
Benjamin**

Sus diferentes personalidades son una columna con un común denominador en nuestra familia que es ... nuestro amor fraternal.

A mis familiares

Por que he aprendido que en los problemas ninguno de nosotros estará sólo, y que siempre tendremos un consejo que nos haga reflexionar, a Martha, Sara y el resto de mi familia incluyendo a mis suegros y todos mis cuñados.

A mi escuela

La Universidad Nacional Autónoma de México y en especial a la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, por haberme formado como profesionista, y deseo que cada generación que egrese de sus aulas salga con bases sólidas para ayudar al fortalecimiento de nuestro querido país, México.

A mi empresa

Que es PEMEX por brindarme la oportunidad de desarrollarme en dentro de su estructura, y así a cada uno de mis compañeros y amigos.

Al jurado

Por tener la atención de revisar y examinar esta tesis que es parte importante en la culminación de mi esfuerzo.

Y así, a todos y cada uno de los que contribuyeron de alguna forma a obtener este trabajo de investigación por si omitiera a alguno.

ÍNDICE

	Pags.
TEMA	3
OBJETIVO	4
PROBLEMA	5
HIPÓTESIS	6
INTRODUCCIÓN	7
CAPITULO 1	9
CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES	
1.1 Antecedentes	10
1.2 Concepto de organizaciones	13
1.3 Características de las organizaciones	16
1.4 Clasificación de las organizaciones	19
1.5 Importancia de las organizaciones	24
CAPITULO 2	26
ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES	
2.1 Conceptos de estructuras organizacionales	27
2.2 Características de estructuras organizacionales	30
2.3 Principales tipos de estructuras	32
2.4 Importancia de las estructuras organizacionales	43

CAPITULO 3

DESARROLLO ORGANIZACIONAL 45

3.1	Orígenes del desarrollo organizacional	46
3.2	Concepto del D.O.	47
3.3	Características del D.O.	50
3.4	Procesos del desarrollo organizacional	53
3.5	Agente de cambio	62
3.6	Características del agente de cambio	63
3.7	Ventajas del desarrollo organizacional	68
3.8	Beneficios del D.O.	69
3.9	Importancia del desarrollo organizacional	70

CAPITULO 4

72

PROPUESTA DE UN PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD DE UNA EMPRESA ALMACENADORA Y DISTRIBUIDORA DE GASOLINAS

4.1	Antecedentes	73
4.2	Propuesta de un proceso de desarrollo organizacional	83
4.3	Implementación de un proceso de D.O. selecto	85
4.4	Beneficios	100
4.5	Periodo de tiempo para obtener resultados	102
4.6	Resultados	103

ANEXOS	104
CONCLUSIONES	105
BIBLIOGRAFÍA	106

TEMA :

**EL PROCESO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
BASE ESENCIAL
PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA
EMPRESA ALMACENADORA
Y DISTRIBUIDORA DE GASOLINAS**

OBJETIVO:

**DETERMINAR EN QUE MEDIDA EL DESARROLLO
ORGANIZACIONAL
MEDIANTE SU PROCESO, ES CAPAZ DE
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD
EN LAS EMPRESAS**

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA :

**¿ QUE SUCEDE EN UNA EMPRESA QUE CARECE DE
UNA
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL IDÓNEA PARA
PODER
INCREMENTAR SU PRODUCTIVIDAD ?**

HIPÓTESIS :

**UNA ADECUADA APLICACIÓN DEL PROCESO DEL
DESARROLLO
ORGANIZACIONAL , PUEDE LOGRAR QUE LAS
ORGANIZACIONES
INCREMENTEN SU EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD**

INTRODUCCIÓN

El motivo de esta investigación, es por el hecho de que actualmente se considera de suma importancia conocer e implementar el proceso y las técnicas del desarrollo organizacional en las empresas actuales. Ya que muchas de ellas carecen de orden y por consiguiente, el personal como los recursos materiales y financieros no son aprovechados al máximo.

Debido a la influencia que ejercen factores de diversa índole, se ve afectado el desarrollo interno dando como resultado la indiferencia del personal que labora en la misma y como consecuencia disminución dentro de los niveles de productividad.

El presente tema nos permitirá conocer la necesidad impetuosa de tomar el desarrollo organizacional como herramienta esencial en las empresas. Se hará mención de los procesos para mantener ó modificar el comportamiento humano en beneficio de su superación personal como trabajadores y por lo tanto como consecuencia el logro de las metas de la organización en general.

Para comprender lo que es el desarrollo organizacional, es necesario conocer de sus orígenes, procesos y beneficios con los cuales el ser humano juntamente con la ciencia de la administración, puede lograr un ambiente ordenado y adecuado para trabajar y lograr el cumplimiento de sus labores con gran eficiencia dentro de la organización.

Se considera que si se da un seguimiento y aplicación adecuada a esta investigación traerá como beneficio el mejoramiento ó incremento de la productividad en una organización que dentro de su estructura interna cuenta con grandes recursos tanto materiales como humanos pero, que por falta de un orden y procesos que no están bien definidos se ve carente de un perfil a seguir en busca de sus objetivos y metas.

En la mayoría de las empresas sólo basta poner orden y control para que la gente que ahí labora trabaje óptimamente y con gran desarrollo operativo.

Después de conocer la bases del desarrollo organizacional, en el cuarto capítulo se expone una propuesta para mejorar el desempeño y productividad de una almacenadora y distribuidora de gasolinas ya que, en la cual, sólo basta dirigir con precisión sus procesos operacionales para lograr la optimización de sus recursos, elevar la rentabilidad de la misma y en consecuencia el aumento de la productividad en un largo plazo.



CAPITULO 1

CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

[REDACTED]

Con el desarrollo de la agricultura, el hombre termina su etapa de nómada cazador e inicia una nueva era asentándose en una región, dedicado a la explotación de la tierra a fin de obtener los bienes que le son necesarios para su propia supervivencia. Alrededor de la tribu, la cual constituye en si un ambiente de una nueva clase social.

Antes de que comenzara el cultivo del fruto de la tierra y la domesticación del ganado cada quien tenía que aportar su participación para la búsqueda del alimento, pero después los que tenían visión hacia el futuro, se concentraron en preocuparse de como organizar el cultivo de la tierra así como su irrigación, también por el alimento de los animales en cautiverio, pensaron en dos cosas: por vez primera se creo una provisión constante de alimentos así como un excedente alimentario con el que se podía contar.

Así la tribu no sólo comenzó a crecer en número sino que algunos de sus miembros se dedicaron a realizar tareas que no sólo eran ocasionales ni primordiales como ha buscar el alimento, sino a emplearse en actividades de plena dedicación que podían emprender y desarrollares por derecho propio. Había una etapa de especialización.

Analizando la evolución del hombre, señalada anteriormente, podemos localizar la naturaleza y desarrollo de las organizaciones en la propia evolución del hombre. En primer término la organización surge como elemento esencial, necesario para realizar la labor de caza, primera actividad importante a la que el hombre se dedica a fin de obtener alimento que necesita para su subsistencia. Podemos decir que sin una organización adecuada no hubiera podido realizar la caza de animales muy grandes, ya que físicamente no estaba en ventaja de poder realizar este tipo de actividad.

Las organizaciones han crecido en complejidad, y a través de la historia se han manifestado en diversas circunstancias de acuerdo a sus épocas.

En los primeros días, la gente trabajaba sola o en grupos que eran relativamente pequeños los cuales les permitía que sus relaciones de trabajo se resolvieran con facilidad. Se piensa que durante estas circunstancias las personas que ahí laboraban se desempeñaban en el ámbito de sus labores con mucha comunicación y eficiencia.

Las condiciones reales eran pesadas y agotadoras. La gente trabajaba desde que el alba comenzaba a llenarse de luz hasta que la noche con sus sombras cubría la tierra en un clima hostil , ya que en medio de enfermedades, suciedad, peligro ó escasez de recursos tenían que trabajar de ea manera para poder sustentarse en la lucha por la supervivencia , por lo cual no les alcanzaba el tiempo en aumentar algunas pequeñas satisfacciones derivadas del fruto de su trabajo.

Vino la revolución industrial y al principio ,la condición de la clase trabajadora no vio ninguna mejora,pero al menos se marcó el comienzo de un mejoramiento potencial de los mismos. Así la industria creó un excedente en los bienes y que con la práctica los trabajos los empleados fueron siendo mas diestros en sus labores y por lo tanto adquirieron mas conocimientos, debido a esto los salarios se elevaron, se redujeron los horarios de labor y el trabajador adquirió verdadera satisfacción en el desempeño de sus labores.

Comenzando así a que por necesidad el hombre tuviera que implementar un orden en una organización que cada vez crecía y se iba haciendo tan compleja y que si no se controlaba iba a tener muchos problemas internos para lograr alcanzar los objetivos marcados como empresa.

Todas las organizaciones tienen en común un cierto número de hombres los cuales se han organizado en una unidad social establecida con un sólo propósito, alcanzar las metas que se han propuesto. Los hombres establecen un club, o una empresa; organizan un sindicato o un partido político, y formulan procedimientos que rigen las relaciones de entre los miembros de estas organizaciones y los deberes que deben de cumplir cada cada uno de ellos.

Aun cuando los hombres que viven reunidos no hayan planeado ni establecido de una manera intencional una organización formal, entre ellos mismos llega a desarrollarse una organización social; es decir, sus formas de actuar, de pensar y en especial de la forma en que interactúan entre sí, asumiendo reglamentaciones distintivas.

Toda organización deberá estar encaminada a lograr un fin .

Todo organismo para que pueda existir como tal, necesita los siguientes elementos:

a) Partes diversas entre sí : Ningún organismo se forma de partes idénticas.

b) Unidad funcional : Estas partes diversas tienen el mismo fin.

c) Coordinación : Para lograr ese mismo fin necesita complementarlo entre sí, no importa que sus funciones sean diversas.

Conceptos de organizaciones:

“ Unidades productivas o de servicios que constituidas según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos humanos y materiales, tiene actividades técnicas, comerciales de seguridad y registro con el fin de alcanzar objetivos determinados”.

Henry Fayol

“Comunidad de trabajo orientada hacia objetivos socialmente útiles”

Guzmán Valdivia

“Un sistema de actividad continua encaminada a un propósito de tipo particular”

Weber

“Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas”

Barnard

“Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas), deliberadamente constituidas y reconstruidas para lograr metas específicas”.

Amitai Etzoni

“Las organizaciones se definen como colectividades ... que han sido establecidas para la consecución de objetivos relativamente específicos sobre una base más o menos continua”.

Richard Scott

“Sistema continuo que es capaz de diferenciar e integrar actividades humanas que utilizan, transforman y unen un conjunto de recursos humanos, materiales y de otras clases en un todo que consigue alcanza objetivos deseados mediante la selección de una solución entre varias posibles” .

Bakke

“Las organizaciones son agrupaciones de personas, que su conducta está dirigida a sus metas y contiene tres características las cuales son: conducta, estructura y procesos.

Gibson

“Es el conjunto de individuos que laboran en un lugar específico, con una estructura formal y que persiguen un mismo fin.

Lic. Sandra Luz González López

Teniendo en cuenta todos estos conceptos podemos establecer la siguiente definición de organizaciones que se va a utilizar en este trabajo de investigación :

“Es el conjunto de individuos que labora en un lugar específico, deliberadamente constituidas o reconstituidas, con un orden normativo, rasgos de autoridad y sistemas de comunicación y pertenencia coordinados, todo encaminado hacia el logro de objetivos previamente determinados”.

Con esto tenemos un amplio concepto de lo que es una organización a nivel de empresa conociendo y considerándolo como un ente con estructura formal en la cual se relacionan todos los que en ella están integrados, y nos hace ver la importancia de tener un orden para que todos los factores funcionen coordinados, aumentando así la producción y eficiencia de la misma empresa.

[REDACTED]

Las organizaciones se caracterizan por:

- A. Tener divisiones de trabajo, poder y responsabilidades de comunicación, planeadas para reforzar la obtención de objetivos específicos.
- B. La presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concentrados de la organización y modifican su estructura en donde sea necesario, para aumentar su eficiencia.
- C. Substitución de personal, por ejemplo, pueden retirarse personas que no sean satisfactorias y asignar sus tareas a otras. La organización también puede recombinar su personal por medio de transferencias y promociones.(1)

Otras características de una organización puede ser que:

1. Tiene un orden
2. Contienen la fuerza de dos o más personas
3. Existe una comunicación entre los integrantes
4. Varían en tamaño y complejidad
5. Son unidades sociales (o agrupaciones humanas).
6. Constituidas o reconstituidas para alcanzar objetivos específicos

(1)Richard H. Hall, *Organización estructura y proceso* .México, 1984, pags. 33,34.

Todo esto da como resultado una definición de organización en la que se agrupan todo lo mencionado y es:

“Una organización es una colectividad con unos límites relativamente identificables, con un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionados por lo general, a un conjunto de objetivos”.

(2)Otras características:

- ◇ Una organización (Empresa, Cía.) se compone de un número de subsistemas, todos los cuales son independientes y están relacionados entre sí.
- ◇ Una organización (sistema) es abierta y dinámica inputs (entorno exterior) , outputs (entorno interior), transformación, retroalimentación y límites.
- ◇ Una organización (sistema) se esfuerza en lograr el equilibrio mediante la retroalimentación positiva y negativa.
- ◇ Una organización (sistema) tiene multiplicidad de fines, funciones y objetivos, algunos de los cuales están en pugna. El propósito del director es hacer lo posible por lograr el equilibrio óptimo entre los subsistemas.

(2)Richard H. Hall, *Organización estructura y proceso* ,México, 1984, pag. 34.

Principios que siguen las organizaciones:

a) Definición del trabajo :

- **Detallar el fin para lo que fue creada la empresa.**
- **Para cumplir las metas, hay que definir las tareas.**
- **Identificación de habilidades necesarias para realizar cierto trabajo (físicas : ágil, rápido; mentales: de escuela, conocimientos, experiencia).**

b) División del trabajo:

- **Se determina que es lo principal para la empresa (clientes, producto..).**
- **Se determinan cargas de trabajo.**
- **Se divide el trabajo en unidades productivas (mercados, producción, finanzas y personal).**

c) Coordinación del trabajo :

- **Unión de todos los trabajos para alcanzar la meta.**
- **Se requiere sobre todo cuando hay supervisión directa.**

d) Seguimiento y reorganización :

- **Evaluación periódica de los pasos anteriores.**

Clasificación según Katz y Kahn:

Ellos reconocen cuatro tipos de organizaciones: Las productivas, las de mantenimiento, las de adaptación y las administrativas ó políticas.

Las productivas ó económicas: Son las que fabrican bienes, proporcionan servicios para el público en general o para el sector del mismo y crean riqueza, llevan a cabo actividades agrícolas y mineras, la manufactura y la elaboración de productos, las comunicaciones o los servicios.

Estos productos llenan las necesidades de alimentos, viviendas, vestidos y diversiones, y ofrecen las recompensas de incentivos que obligan a las personas a conducirse de modo que se conserva el orden social.

Las de mantenimiento: Se dedican al interacción social de las personas, escuelas y sectas religiosas, son organizaciones de mantenimiento que cumplen con las funciones de educar, doctrinar y preparar, como ejemplo tenemos las empresas editoriales, los medios de comunicación e información aunque su rol principal las clasifica entre las económicas ó productivas .

Hay un segundo grupo de organizaciones que cumplen una función restaurativa y ofrecen actividades sanitarias y sociales, así como otras de reforma y rehabilitación.

Las de adaptación: están a cargo de estructuras sociales que crean conocimientos, formulan prueban teorías y aplican la información a los problemas existentes; entre ellas están las instituciones de investigación y las universidades, así como las que se dedican al fomento de las artes.

las administrativas o políticas: Se ocupan principalmente de mantener la estructura social más que de los miembros de la sociedad. El estado, como base principal de la sociedad, es la organización más importante al respecto y moviliza a la sociedad contra los peligros internos externos, proporcionando el marco legalmente necesario para determinar derechos y obligaciones, protegiendo a los individuos y a otras entidades legales unos contra otros.

Se puede afirmar que cualquier organización puede cumplir funciones varias en estas categorías.

Clasificaciones por :

- | | |
|--|---|
| <i>Su capital.</i> | Las organizaciones se distinguen según el monto declarado. |
| <i>Tamaño.</i> | De acuerdo al tamaño de sus instalaciones y la tecnología usada en sus procesos productivos. |
| <i>Por su personal.</i> | Cantidad en número de trabajadores o empleados, y en calidad por la experiencia técnica y profesional de cada uno de ellos. |
| <i>Por se poderlo.</i> | Económico, tecnológico y técnico. |
| <i>Por sus funciones y organización.</i> | Funciones complejas y funciones simples. |

Clasificación de organizaciones privadas:

- a) nacionales (pequeña, mediana, grande)
- b) multinacionales (grandes, plurinacionales)
- c) transnacionales
- e) cooperativas
- f) sindicatos
- g) religiosas
- e) políticas
- f) uniones, juntas y comisiones

Clasificación de organizaciones por producto terminado o convencional:

Industriales : Nacobre, Organización Bimbo, Ganesa, Herdez, etc.

Comerciales: Banca Mexicana, Aurrera, Comercial Mexicana, Suburbia, Liverpool, etc.

De servicio : La iglesia, UNAM, Ejército Nacional, Restaurantes, etc.

Clasificación de organizaciones públicas:

Son las empresas en las cuales el capital pertenece al Estado, y su finalidad es satisfacer la necesidades de carácter social. Estas pueden ser divididas a su vez en:

- **Centralizadas.** Estas empresas se integran en una jerarquía que encabeza el Presidente de la República para unificar las decisiones, el mando y la ejecución. De acuerdo con la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal se consideran empresas centralizadas a las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos.
- **Desconcentradas.** Son aquellas que tienen facultades de decisión limitada limitadas, manejan autonomía y presupuestos propios, pero mantienen un nexo de jerarquía (Instituto Nacional de Bellas Artes, Comisión Nacional Bancaria, etc.) .
- **Descentralizadas.** Son aquellas que desarrollan actividades que son competencia del Estado y que son de interés general, pero se encuentran dotadas de personalidad, patrimonio, y un régimen jurídico propio (PEMEX, Comisión General de Electricidad, IMSS, etc.) .
- **Estatales.** Pertenecer íntegramente al Estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tiene personalidad jurídica propia, se dedica a una actividad económica y se someten alternativamente al Derecho Público y al Derecho Privado (Ferrocarriles Nacionales, Productos Pesqueros Mexicanos, etc.) .

Síntesis de : Herry Elay Lindgren. Introducción a la psicología. México. Ed. Trillas. 1972.

- Mixtas o Paraestatales. Según la Ley Orgánica de la Administración Pública, estas empresas se encuentran agrupadas por sectores definidos bajo la coordinación de una Secretaría de Estado o Departamento Administrativo, existiendo la participación del Estado y de los particulares para producir bienes o servicios.
- Privadas. Son empresas cuyo capital es propiedad de inversionistas privados y cuya finalidad es generalmente de lucro. El origen del capital puede ser también extranjero.

La clasificación que se tomará para este análisis será la de organizaciones públicas ya que la empresa que se examinará entrará precisamente dentro de las *descentralizadas* por que pertenece a PEMEX.

Esta clasificación nos menciona que tiene actividades que son como una competencia para el mismo Estado, se encuentra dotada de personalidad jurídica, tienen un patrimonio y régimen jurídico propio. Y por lo tanto es una buena oportunidad para que en cada planta de almacenamiento y distribución, como son independientes, en cierta forma se podría plantear un proceso de desarrollo organizacional específico para cada centro de trabajo.

Esta empresa tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter social o general, pudiendo obtener beneficios, esta organización podrá trabajar obteniendo beneficios, pero puede ocurrir también que se haya planeado aún a base de pérdidas, por que el fin del Estado como empresario, no puede ser obtener lucros, sino satisfacer necesidades.

Estimamos que, que más importante que dar una formula que indique infaliblemente el tipo de empresa con la que estamos actuando, es tratar de identificar sus problemas característicos y peculiares; más que medir o clasificar organizaciones, lo que interesa es conocer sus problemas internos, para tratar de resolverlos.

Su importancia radica en que se puede dar un cambio planeado, lo cual permita a la empresa o a la organización pueda crecer, ser competitiva y permanecer en el mercado.

También es importante por lo siguiente :

- Es un medio para lograr una acción colectiva efectiva.
- Se da el efecto sinérgico: efecto mayor que la suma de los componentes.
- Hace que los miembros conozcan sus actividades y dirijan sus actividades al logro de sus metas.
- Mediante la coordinación de esfuerzos se logra el objetivo predeterminado.
- Logra un beneficio particular para cada uno de los miembros.
- Existe un orden para cada actividad interna y externa.

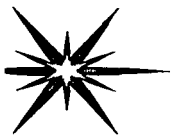
Existen problemas sociales prácticos a la que el analista organizacional puede dirigirse mientras continúa levantando su conocimiento básico sobre el fenómeno organizacional.

La demanda creciente de las necesidades de la organización hace necesaria su estudio de las transacciones de la misma y el medio. El efecto del crecimiento y el declive de la economía monetaria, a disposición de las organizaciones públicas y privadas es una prueba para determinar las metas operativas importantes de las organizaciones involucradas. La preocupación por la educación en sus distintas formas y por los hechos observados en diversos casos deben ayudar a desarrollar un enfoque más profundo en la determinación de la efectividad organizacional, o al menos proveer mayor documentación a los interesados en las medidas de efectividad fácilmente cuantificables.

El desarrollo del grupo corporado debe ofrecer oportunidades para la verificación de las ideas presentadas acerca del impacto de las tecnologías alternas, puesto que tales conglomerados deben presentar dentro de las organizaciones componentes, estructuras y procesos ampliamente distintos. Estudios sobre la organización multinacional deben ampliar nuestro conocimiento sobre la importancia de los factores ambientales para la organización.

Estos ejemplos pueden, obviamente, multiplicarse. La evidencia que debe desprenderse de tales análisis aumentaría nuestra reserva de conocimientos sobre organizaciones y convertiría el trabajo del análisis en algo más fácil y completo.

También aumentaría la racionalidad dentro de la organización, su preocupación y su responsabilidad en lo que respecta a sus miembros, su medio y en sí misma.



CAPITULO 2

ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

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

Lo fundamental para el diseño de organizaciones es el conocimiento actual de la empresa. Sin la comprensión general y específica de la situación actual y una buena comprensión de los requerimientos del sistema futuro, la posibilidad de que el sistema propuesto sea bueno se reduce en forma considerable.

Agustín Reyes Ponce nos dice para el concepto de estructuras organizacionales:

“Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de la s cuales se realiza la organización. Se expresan en las cartas o gráficas de organización, y se complementan con los análisis de puestos”.(1)

El diseño de la organización significa el proceso mediante el cual los gerentes crean una estructura de tareas y de autoridad. El proceso es de toma de decisiones por medio del cual los gerentes evalúan los beneficios relativos de estructuras altermas de tareas y autoridad. El proceso puede ser explícito o implícito; puede ser de “una sola vez” o de desarrollo, lo puede llevar a cabo un solo gerente o un equipo de gerentes. Estructura se refiere a las relaciones relativamente fijas existentes entre los puestos en una organización.

(1) Agustín Reyes Ponce, Administración de empresas Primera Parte, Ed.Limusa, México, 1986

Las relaciones fijas resultan de los siguientes procesos de decisión:

- 1. La tarea total de la unidad se divide en trabajos sucesivamente menores. Es decir, la tarea se divide o especializa entre las personas de la unidad. Este es un aspecto de la división del trabajo.**
- 2. Los puestos individuales se vuelven a combinar y a agrupar. Una base común para el puesto combinado se ha definido como una racionalización del grupo. Este es el aspecto de la departamentalización.**
- 3. Se debe determinar el tamaño adecuado de un grupo que estará bajo las órdenes de un supervisor. Este es el aspecto de la esfera de control.**
- 4. Se distribuye la autoridad entre los puestos o grupos de puestos. Este es el aspecto de la delegación.**

Estructura organizacional “es la distribución de las personas en diferentes líneas, entre las posiciones sociales que influyen el papel de ellas en sus relaciones internas”.

Blau

“Es un medio complejo de control que se produce y se recrea continuamente para la interacción pero que determina, al mismo tiempo, esa interacción: las estructuras son constituidas y constitutivas”.

Ranson, Hinigs, Greenwood

“Una estructura la conforman las prácticas y los procedimientos definidos por los conceptos racionalizados prevalecientes sobre el trabajo organizacional y que están institucionalizados en la sociedad”.

Meyer, Rowan

“Burocracia que tiene una jerarquía de autoridad, autoridad limitada, división del trabajo, participantes técnicamente competentes, procedimientos para el trabajo, reglas para los empleados, y gratificaciones diferenciales”.

Weber

Estructura organizacional según la Lic. Sandra Luz González López es:

“Base fundamental de una organización en donde se determinan las funciones, las obligaciones y los niveles jerárquicos”.

De esto podemos obtener el siguiente concepto para efectos de la investigación:

“Los sistemas de organización son los diversas combinaciones que emanan de la estructura administrativa institucional, y que permitan conocer los puestos, funciones y actividades de los mismos, así como su ubicación, relaciones, obligaciones y niveles jerárquicos”.

Aquí presentaremos algunas de las características de las organizaciones, las cuales se desprenden de los conceptos y clasificaciones anteriormente mencionadas :

1. **Son combinaciones de división de funciones y autoridad.** En cada una de ellas existen diferentes niveles de autoridad y cada uno tiene una función específica que realizar, son las cargas de trabajo.
2. **Integran al grupo formalmente.** Estando definidas las funciones la organización comienza a tener este un orden y un seguimiento para cada una de las actividades que se desempeñan dentro de la organización.
3. **Mantienen un orden normativo.** Se rigen por políticas y reglas que dictan una secuencia en cada tarea que tiene la organización.
4. **Contienen la coordinación de elementos materiales, humanos y técnicos.** Los niveles jerárquicos ayudan a que mediante una coordinación y control se desenvuelvan las actividades en una forma eficiente y productiva.
5. **Existe una relación interna de comunicación.** Dentro de la organización existen canales de comunicación que son los que mantienen informados y relacionados cada uno de los departamentos y de sus integrantes.
6. **Llevan o forman una estructura formal definida.** Cada organización debe estar estructurada de tal forma que sus elementos que trabajen sean dinámicos y cumplan con los objetivos establecidos sin ocupar o emplear más de lo que se requiere en el desarrollo de sus labores.
7. **Se encaminan hacia objetivos planteados.** En la etapa de planeación se determinan objetivos y metas a cumplir y todo lo que realizan van encaminados hacia ellos.

- 8. Buscan satisfacer necesidades.** Toda persona tiene que satisfacer todos o la mayoría de sus tipos de necesidades para lograr una estabilidad emocional y así no interrumpir en sus labores el empeño por trabajar con entusiasmo y alegría en busca de su superación personal.
- 9. A través de ellas se realiza la organización.** Cada una de ellas se integra a un todo que en conjunto forman una coordinación de actividades en busca de satisfacer necesidades y alcanzar objetivos y metas establecidas.

La organización tiene un contenido muy amplio, ya que abarca tanto las sociedades mercantiles, las civiles, y las sociedades de hecho, así como las negociaciones de un solo propietario, fundadas para llevar a cabo construcciones, negocios o proyectos de importancia.

Existe una tipología de las organizaciones que nos permite conocer más detalladamente el funcionamiento interna de una empresa, debemos empezar por comprender lo que es tipología. Según la Real Academia, “tipo” quiere decir ejemplar, modelo, símbolo que representa un caso figurado; y “logos” estudio o tratado; en otras palabras tipología se refiere al estudio de los modelos de los cuales puede desarrollarse un sistema de organización.

La tipología de las organizaciones es el medio por el cual podemos definir la estructura más adecuada para el logro de los objetivos o metas de cualquier organismo social; concretamente la tipología nos representará los sistemas de organización existentes como los medios técnicos por los que se realiza la organización, es decir son las diversas combinaciones establecidas de la división de funciones y de la utilidad dentro de su estructura orgánica.



1. *Lineal o militar* (concentra el mando)

Es el que concentra la autoridad en una sola persona, ya sea propietario, gerente o director; en una palabra el jefe toma todas las funciones y todas las responsabilidades del mando.

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

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

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

El Sistema de Organización Lineal es aquél en que la autoridad y responsabilidad correlativos se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo. En este sistema cada individuo obedece a un solo jefe para todos los aspectos, y únicamente a este jefe reporta. Ejemplo: el ejército o la milicia.

a) Ventajas del sistema:

1. Sencillo y claro.
2. No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
3. Se facilita la rapidez de acción.
4. Se crea una firme disciplina (cada jefe adquiere toda su autoridad, ya que para sus subordinados es el único que la posee).
5. Es más fácil y útil en la pequeña empresa.

b) Desventajas del sistema:

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

El Sistema de Organización Lineal o Militar da origen al:

- Sistema de Organización Lineal con staff o de asesoramiento.
- Sistema de Organización Lineal con departamento de servicio.
- Sistema de Organización Lineal con servicio de comités o consejos.
- Sistema de Organización Funcional o Departamental o de Taylor.
- Sistema de Organización Mixto o Conjunto ó sea el Integral.

2. Sistema de organización funcional o departamental o de Taylor (delega el mando)

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

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

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

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

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

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

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

Desventajas de la estructura funcional. La organización funcional pura tiene algunas serias desventajas. Es extremadamente del staff o especialista se restringe a su propio departamento.

3. Organización de línea y asesoría o plana mayor

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

Este sistema trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas de los dos anteriores. Para ello:

a) De la organización lineal conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función.

b) Pero esta autoridad de línea recibe asesoramiento y servicio técnico de un cuerpo de especialistas para cada función, por ejemplo: especialistas en control de calidad, especialistas en relaciones industriales, etc.

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

Desventajas de la estructura lineal v de staff. Algunos componentes del Sta. pueden dar sus consejos de forma que provoquen resentimientos y fricciones. Un componente de la lineal o supervisor puede tratar de eludir responsabilidades por sus acciones poco afortunadas, delegando la culpa en el consejo recibido de los individuos en cuadros en la división del servicio.

4. Sistema de organización de comités o consejos (comparte el mando)

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

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

El sistema de organización de comités o consejos, da origen al:

De comité directivo. Cuerpo que representa a los accionistas de una empresa para estudiar y resolver los asuntos de la misma, de acuerdo con sus estatutos.

De comité ejecutivo. Cuerpo que por lo regular nombra el comité directivo para que realice los acuerdos que toma; es decir, son los que se integran para impulsar y cuidar de que se lleve a cabo alguna función. La eficiencia de esa ejecución exige que se responsabilice a personas físicas por cada parte de la acción, y que quede al jefe del mismo comité, o a éste en pleno, la revisión, coordinación e impulsión de la actividad individual.

De comité de vigilancia. Cuerpo de confianza cuyos miembros designan un gerente o una asamblea para verificar o inspeccionar las labores de funcionarios o empleados de una empresa.

De comité consultivo. Cuerpo de técnicos-especialistas que emite dictámenes sobre los asuntos que le son consultados por los jefes, autoridades o consejos directivos o ejecutivos. Estos consejos consultivos no tienen por lo regular responsabilidad en las decisiones que tomen los directivos o ejecutivos.

De comité deliberativo. Tienen como finalidad limitar la autoridad de algún funcionario, al exigirse, que, en determinado tipo de actividades, se requiere la mayoría de los votos de los integrantes del comité, para que un asunto se considere resuelto.

Relación entre los diversos tipos de comités o consejos. Las funciones de estos consejos pueden ser independientes o coordinadas. Por lo general, los comités directivos son los supremos en estos tipos de organización, y a ellos están subordinados los ejecutivos y los de vigilancia.

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

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

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

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

Desventajas de la estructura por comité. La objeción principal de una organización por comité es que varias personas tardan más tiempo en tomar una decisión que una sola. También, a no ser que el presidente mantenga un orden preestablecido, las decisiones importantes pueden ser retenidas en el seno del comité hasta que se haya pasado el momento de actuar.

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

***Organización formal.**

En una forma general podemos establecer que la organización formal es un mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente.

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

Cada miembro dentro de la organización formal puede contribuir más eficientemente con su trabajo para la consecución del objetivo primordial, si conoce específicamente cual es el trabajo que va a administrar, quién lo va a ayudar, quién debe reportar y qué miembros pertenecen a su grupo de trabajo.

Una definición de lo que es la organización formal, la podemos encontrar en cualquier texto de administración: sin embargo, enunciaremos algunas de ellas:

Henry Fayol dice: "Organizar una empresa es proveerla de todo lo útil para su funcionamiento: materias, herramientas, capital y personal". (Puede hacerse en este conjunto dos grandes divisiones: el organismo social y el organismo material").

Mooney y Riley, nos dicen que “Organización en el sentido formal, significa orden , y su corolario, un procedimiento ordenado y organizado...”.

Koontz y C. O’Donell nos dicen al respecto: “La organización se considera aquí como un establecimiento de relaciones de autoridad con medidas encaminadas a lograr una coordinación estructural, tanto vertical como horizontal, entre los cargos a quienes se han asignado tareas especializadas para la consecución de los objetivos de la empresa. Así pues, consiste en las relaciones estructurales por medio de las cuales la empresa llega a tener las cohesión y el armazón en el que se coordina el esfuerzo individual”.

La organización formal tiene como propósitos generales:

- Permitir al administrador o ejecutivo profesional, la consecución de los objetivos primordiales de la empresa en la forma más eficiente y con el mínimo de esfuerzo, a través de un grupo de trabajo, con una fuerza dirigida.**
- Eliminar la duplicidad en el trabajo.**
- Asignar a cada miembro de la organización, una responsabilidad y que cada persona dentro de la organización formal sepa de quién depende y quiénes dependen de él.**
- Una buena organización permite el establecimiento de canales de comunicación adecuados para que las políticas u objetivos establecidos se logren con más eficiencia, hasta en los niveles más bajos de organización.**

***Organización informal**

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

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

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

“La organización informal” es la resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal.

“ Dentro de la organización existe el influjo de las presiones informales. Es bien sabido que una organización está integrada por pequeños grupos (camarillas), formados por la amistad, proximidad, tipo de trabajo, similitud de objetivos, etc. Estas estructuras particulares suelen no coincidir con los agrupamientos que se han establecido en una manera formal.

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

La organización informal se puede medir en cinco niveles diferentes:

1. La organización informal total, considerada como un sistema de grupos relacionados entre sí.
2. La organización informal constituida en grupos mayores de opinión o de presión sobre algún aspecto particular de la política de la empresa. Estos grupos mayores tiene como rasgo característico el ser eventuales.
3. Grupos informales fundados en la similitud de labores relacionados más o menos íntimamente, ejemplo: camarillas o palomillas.
4. Grupos pequeños de 3 o 4 personas relacionadas íntimamente, y en miembros a su vez de camarillas o palomillas.
5. Individuos aislados que raramente participan en actividades sociales.

*Guillermo Gómez Ceja. *Planeación y organización de empresas. México, 1989. pag. 199*

Su importancia radica en que se puede dar un cambio planeado, lo cual permita a la empresa o a la organización pueda crecer, ser competitiva y permanecer en el mercado.

También es importante por lo siguiente :

- Es un medio para lograr una acción colectiva efectiva.
- Se da el efecto sinérgico: efecto mayor que la suma de los componentes.
- Hace que los miembros conozcan sus actividades y dirijan sus actividades al logro de sus metas.
- Mediante la coordinación de esfuerzos se logra el objetivo predeterminado.
- Logra un beneficio particular para cada uno de los miembros.
- Existe un orden para cada actividad interna y externa.

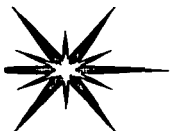
Existen problemas sociales prácticos a la que el analista organizacional puede dirigirse mientras continúa levantando su conocimiento básico sobre el fenómeno organizacional.

La demanda creciente de las necesidades de la organización hace necesaria su estudio de las transacciones de la misma y el medio. El efecto del crecimiento y el declive de la economía monetaria, a disposición de las organizaciones públicas y privadas es una prueba para determinar las metas operativas importantes de las organizaciones involucradas. La preocupación por la educación en sus distintas formas y por los hechos observados en diversos casos deben ayudar a desarrollar un enfoque más profundo en la determinación de la efectividad organizacional, o al menos proveer mayor documentación a los interesados en las medidas de efectividad fácilmente cuantificables.

El desarrollo del grupo corporado debe ofrecer oportunidades para la verificación de las ideas presentadas acerca del impacto de las tecnologías alternas, puesto que tales conglomerados deben presentar dentro de las organizaciones componentes, estructuras y procesos ampliamente distintos. Estudios sobre la organización multinacional deben ampliar nuestro conocimiento sobre la importancia de los factores ambientales para la organización.

Estos ejemplos pueden, obviamente, multiplicarse. La evidencia que debe desprenderse de tales análisis aumentaría nuestra reserva de conocimientos sobre organizaciones y convertiría el trabajo del análisis en algo más fácil y completo.

También aumentaría la racionalidad dentro de la organización, su preocupación y su responsabilidad en lo que respecta a sus miembros, su medio y en sí misma.



CAPITULO 3

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

[REDACTED]

(1) Durante los años 50 y 60 nació un nuevo e integrador tipo de capacitación, conocido como desarrollo organizacional (DO). Este consiste en una estrategia de intervención que utiliza el proceso de grupo para modificar la cultura de la organización, con el objeto de hacer que ocurra el cambio planeado. Se propone cambiar creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas para que la organización pueda adaptarse mejor a su tecnología y al rápido ritmo del cambio.

El DO nació como respuesta a las necesidades de su momento. Los métodos convencionales de capacitación con frecuencia tenían un éxito limitado al tratar de lograr un mejor funcionamiento de la organización, por lo que era necesario encontrar un nuevo acercamiento. Los laboratorios Nacionales de Capacitación y la compañía Esso Standar Oil, ambos en Estados Unidos de Norteamérica, empezaron a trabajar en este problema y entonces el DO surgió como solución.

Dos causas principales hicieron necesario el DO. La primera fue que las estructuras de compensación del trabajo no reforzaban adecuadamente la capacitación convencional, por lo que muchas veces ésta fracasaban al aplicarse en el trabajo. Muchos programas de capacitación bien diseñados fracasaron también por que el ambiente laboral ofrecía un ambiente inadecuado. En estas condiciones, el siguiente paso aconsejable era tratar de cambiar completamente la organización para que esta apoyara la capacitación, y eso es exactamente lo que el DO se propone.

Una segunda causa fue el ritmo tan rápido del cambio, que requiere que las organizaciones sean extremadamente flexibles para sobrevivir y prosperar. El DO trata de desarrollar a toda la organización para que pueda responder al cambio de manera más uniforme y eficiente. Trata de "liberar" la comunicación aumentando la cantidad y la veracidad de la información mediante mejores dinámicas de grupo y la confrontación de problemas. En resumen su objetivo general es cambiar todas las partes de la organización para hacerla más humana, eficiente, productiva y capaz de renovarse a sí misma.

(1) Comportamiento humano en el trabajo. Keit Davis, J. W. Newstrom, McGraw Hill, 1993



Entendemos al desarrollo organizacional como :

“Conceptos de diversa índole, relacionados entre sí y que tiene como objeto común buscar el desarrollo y la consecución coincidente de los objetivos generales de la organización”.

Guillermo Gómez Ceja

“Estrategia de intervención que utiliza el proceso de grupo para modificar la cultura de la organización, con el objeto de hacer que ocurra el cambio planificado”.

Keith Davis y Jhon W. Newstrom

“Es un plan con conceptos y estrategias, técnicas y tácticas para sacar una corporación de una situación que constituye una excelencia”.

N. Ferrer Pérez

“Es un proceso de creación de una cultura que institucionaliza el uso de diferentes tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio del comportamiento entre personas, grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, comunicación y planeación de la organización”.

Newton Margulies y Anthony P.

“Es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización”

Bennis

“Es un proceso de cambio de ideas, costumbres y estructuras organizacionales para lograr los mejores resultados”.

Lic. Sandra Luz González López

El desarrollo organizacional es un cambio, como un esfuerzo para mejorar tanto las habilidades como las capacidades en la solución de un problema, teniendo su procedencia de la investigación psicológica , y sociológica realizada en el comportamiento humano.

Cuando crece una organización hasta llegar al punto en que un sólo individuo no puede llevar el control de la empresa, tiene que delegar funciones y responsabilidades a otras personas, además se tienen que aplicar nuevas ideas y promover las existentes para dar mejoras en el desarrollo de la organización. No solo cuando la empresa se encuentre en época de crisis debemos pensar en innovaciones que puedan mejorar nuestras relaciones en el trabajo si no en todo tiempo deben existir los elementos necesarios para lograr que el cambio sea constante y así podamos llegar al logro de nuestros objetivos.

El desarrollo organizacional se orienta hacia la integración de necesidades, fines y objetivos de la organización con las necesidades del individuo en materia de participación así como de crecimiento y desarrollo del trabajo.


Una parte explícita del enfoque del DO para mejorar la eficacia organizacional es el esfuerzo reflexivo y consciente para ayudar a los seres humanos a crecer y desarrollarse en el marco organizacional.

Retomando estas referencias y estos conceptos desde el punto de vista del tema a desarrollar tenemos nuestro concepto siguiente :

“El desarrollo organizacional es un proceso de cambio planificado adoptando una estrategia educativa con la cual se modifican los valores y actitudes de las personas dentro de la organización para aumentar la productividad y eficiencia de la misma”.

Uno de los principales objetivos es que se proporcione a las unidades administrativas que conforman una organización , la metodología y los lineamientos para que se elaboren propuestas de cambios estructurales con la información suficiente que facilite sus análisis, dictamen , autorización y aplicación.

Con procesos de desarrollo organizacional se elevará la productividad de cualquier empresa siempre y cuando exista la persona adecuada que coordine el cambio planificado, que en estos casos puede ser tanto un agente externo como uno interno para que trabajando juntos logren alcanzar junto con el personal de la empresa un ambiente agradable en el trabajo y su calidad en el desempeño de sus labores.



Entre las estrategias hay enormes diferencias. En algunos casos, como en el ejemplo de la retroinformación, no se usa nada más complicado que un cuestionario y una discusión de grupo. En el caso de una refinería, se necesita emplear técnicas más complejas que pueden comprender desde sesiones bastante elaboradas de entrenamiento en sensibilización hasta factores económicos y de costos. Cualquiera que sea la estrategia empleada, el desarrollo organizacional casi siempre se centra sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, la variable constituida por las personas como punto de partida, en vez de orientarse hacia las metas, estructura y técnicas de la organización.

Esto se explica en razón de que el agente de cambio es casi siempre un profesional especializado en las ciencias del comportamiento humano y es natural que considere los aspectos humanos-sociales de una situación como lo más comprensibles, si no los más accesibles y susceptibles del cambio. Sin embargo el desarrollo organizacional se concentra, en su mayor parte, como punto central de su atención, en el lado humano de la empresa.

Una segunda característica consiste en que los cambios que se buscan están ligados directamente a la exigencia o demanda que la organización intenta satisfacer. Los casos de desarrollo organizacional, han tenido que ver con problemas de comunicación (en particular hacia arriba), conflictos entre grupos, cuestiones de liderazgo, cuestiones de identificación y destino (casi siempre a causa de crecimiento espectacular o de adelantos tecnológicos), cuestiones sobre la satisfacción y la capacidad de la organización para proporcionar incentivos adecuados y apropiados, y cuestiones de eficiencia particular medida por los rigurosos indicadores de las ganancias, desperdicio, costos e índice de rotación de personal en un tiempo determinado.

En general, todas estas exigencias pueden ser agrupadas en tres clases:

- 1. Problemas de destino, crecimiento, identidad y revitalización.**
- 2. Problemas de satisfacción y desarrollo humanos.**
- 3. Problemas de eficiencia organizacional**

La tercera característica es que el desarrollo organizacional se basa en una estrategia educativa que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado. Así, se usa mucho la retroinformación, el entrenamiento en sensibilización, las reuniones de confrontación y otros métodos basados en experiencias, para generar datos de público conocimiento y experiencia que constituyen la base para la planeación y la acción. En la reunión de confrontación podemos observar los siguientes pasos:

- 1. Generación de datos relativos a las necesidades.**
- 2. Retroinformación para los grupos y personas pertinentes.**
- 3. Acción planificada sobre la base de los pasos 1 y 2.**

La cuarta característica es que los agentes de cambio son en su mayoría, pero no exclusivamente, extraños al sistema (agentes externos), y se considera pertinente que en las primeras fases de realización de cualquier programa de desarrollo organizacional que el agente de cambio sea externo.

Quinta característica: el desarrollo organizacional implica una relación de colaboración entre el agente de cambio y los componentes del sistema.


“Colaboración es una palabra difícil de definir con precisión, pero implica confianza mutua, determinación conjunta de metas y medios y alto grado de influencia recíproca.

La sexta característica consiste en que los agentes de cambio comparten una filosofía social, un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones humanas en particular, que das forma a sus estrategias, determina sus intervenciones y rige en gran parte sus respuestas a los sistemas.

La séptima característica es que los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas basadas en su filosofía. Las metas normativas fundamentales que más se persiguen, son :

- **El mejoramiento de la competencia impersonal**
- **Una transferencia de valores que haga que los factores y sentimientos humanos lleguen a ser considerados legítimos**
- **Desarrollo de una creciente comprensión entre los grupos de trabajo y entre los miembros de cada uno de estos, a fin de reducir las tensiones**
- **Desarrollo de una administración por equipos más eficaz, o sea, la capacidad de los grupos funcionales para trabajar con más competencia**
- **Desarrollo de mejores métodos de solución de conflictos, en vez de los métodos burocráticos, que se basan en la represión, las transacciones o acuerdos intermedios y el poder carente de ética, se buscan métodos más racionales y abiertos para solucionar los conflictos**
- **Desarrollo de sistemas orgánicos en vez de sistemas mecánicos.**
- **Es una técnica meramente práctica.**
- **Es una técnica que se debe de ejecutar o involucrar a toda la organización.**
-

Y por último es importante mencionar que una característica más es que es un cambio planeado a largo plazo.



El desarrollo organizacional es un proceso complejo. Su diseño y realización pueden tardar uno o dos años y el proceso puede continuar de manera indefinida. En él se trata de lograr que la empresa haga la transición de donde se encuentra actualmente (requiere diagnóstico) a donde debería estar (por intervenciones tendientes a suscitar la acción). Aun entonces prosigue el proceso, pues conviene evaluar los resultados y no perder el ímpetu . Aunque el desarrollo organizacional admite muchos métodos y enfoques, un programa completo suele incluir los siguientes pasos:

1. Decisión de la gerencia de utilizar el DO: Selección del consultor.
2. Diagnóstico de necesidades por la gerencia y el consultor.
3. Recopilación de datos.
4. Retroalimentación de la información y confrontación.
5. Planeación de la acción y solución de problemas .
6. Construcción de equipos.
7. Desarrollo intergrupar.
8. Evaluación y seguimiento.

Por lo que respecta a los procesos de desarrollo organizacional cada autor tiene su propio procedimiento y lo que diferencia es que cada quién le da el ordenamiento que le parece más correcto. Cada uno de ellos interpreta o tiene otras perspectivas en los procedimientos a seguir en la implementación de DO así que podrán estudiar varias de ellas.

FASES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (SEGÚN GUILLERMO GÓMEZ CEJA)

DIAGNOSTICO INICIAL. El consultor se reúne con la alta gerencia para definir la naturaleza de los problemas de la empresa, elaborar los acercamientos del DO que tengan más posibilidades de éxito, y asegurarse del apoyo completo de la autoridad. Durante este paso el consultor puede recabar información mediante entrevistas con varios miembros de la organización.

INTEGRACIÓN DE LA INFORMACIÓN. Puede llevar a cabo encuestas para determinar el clima de la organización y los problemas conductuales. Generalmente el consultor se entrevista con grupos fuera del trabajo para obtener información de aspectos como los que siguen:

- ¿ Que clase de condiciones contribuyen más a su eficiencia en el trabajo?
-
- ¿ Que clase de condiciones interfieren con su eficiencia en el trabajo?
- ¿ Que es lo que más le gustaría cambiar de la forma en que funciona esa organización?
- ¿ Cómo podría aumentar la productividad con los elementos existentes?

RETROALIMENTACION DE LA INFORMACIÓN Y CONFRONTACIÓN

Se asignan grupos de trabajo para revisar la información obtenida, discutir las áreas de desacuerdo y establecer las prioridades del cambio.

PLANEACIÓN DE LA ACCIÓN Y SOLUCIÓN DE PROBLEMA. Los grupos utilizan la información para elaborar recomendaciones específicas para el cambio. La discusión apunta hacia los problemas reales de la organización. Los planes son específicos, y se aclara quiénes son los responsables y cuándo debe terminarse cualquier acción.

CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS. Todo el tiempo que duren las reuniones de los grupos el consultor impulsa a los participantes a evaluar la forma en que trabajan juntos. También les ayuda a percatarse del valor de la comunicación abierta y la confianza mutua, como requisitos para que el grupo funcione mejor. La constitución de equipos puede promoverse más todavía si se logra que cada gerente y sus subordinados trabajen juntos como equipo en las sesiones de DO.

DESARROLLO INTEGRUPAL. Después de que se hayan formado y desarrolla pequeños equipos, pueden desarrollarse grupos más grandes que comprendan varios equipos.

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO. El consultor ayuda a la organización a evaluar los resultados de sus esfuerzos de DO y a desarrollar programas adiciones en áreas en las que son necesarios.

Los pasos en DO son parte de todo un proceso, por lo que todos ellos deben aplicarse si se desea recibir en la empresa el beneficios concreto del DO. Si en una compañía se aplican solo dos o tres pasos, tales como el diagnóstico y la formación de equipos, es muy probable que haya decepción por los resultados. Sin embargo, la aplicación de todo el proceso puede producir resultados bastante halagadores.

El DO es un proceso único para cada organización; sin embargo, se pueden delinear algunos de sus aspectos generales para su implantación:

- 1. Detectar el problema (ver si realmente existe)**
- 2. Definir el problema**
- 3. Establecer la posibles soluciones**
- 4. Elegir la solución**
- 5. Trazar el plan de acción**
- 6. Con base en la solución dada, prever futuros conflictos**
- 7. Establecer los mecanismos de retroalimentación**

Las razones principales que pueden impedir su efectividad son:

- Falta de apoyo de los niveles claves de decisión (dirección); si lo hay, le dará legitimidad.**
- Los conceptos que se pretenden incorporar a la organización deberán ser congruentes con la filosofía gerencial existente en la empresa, aunque ésta sea uno de los factores que buscan cambiar; si la filosofía gerencial es completamente opuesta y contraria a los principios fundamentales humanistas del DO , es mejor ni siquiera intentar su aplicación.**
- Cuando no existe aceptación de parte de parte de todos los elementos del grupo, pueden surgir problemas para la aplicación del DO; esto puede ser causado por apatía, falta de interés o de convencimiento o simplemente por deseos de sabotear un programa de la empresa a fin de impedir su progreso y desarrollo.**
- Para implantar el DO como cualquier otro programa y la participación en la decisión, deben ser voluntarios; en caso de existir imposición, seguramente se registrarían reacciones agresivas que impedirían su buen funcionamiento.**

El cambio organizacional planificado

Uno de los mayores problemas a que hace frente el hombre de empresa, lo constituye la “resistencia al cambio”; éste generalmente se origina como una manifestación de inseguridad ante el cambio de las rutinas y costumbres establecidas, utilizándose un mecanismo de defensa a la incapacidad de asimilar nuevos criterios, sistemas o procedimientos. Es muy fácil decir: “ esto es por que la naturaleza humana tiende a resistir al cambio ”. Más bien podríamos emplear nuestra experiencia para identificar factores que, dadas ciertas circunstancias, pueden contribuir a resistir nuevas ideas, soluciones nuevas a problemas nuevos, y así sucesivamente.

El cambio organizacional planificado es un esfuerzo consciente, deliberado y colaborativo para mejorar el estado de funcionamiento del sistema organizacional mediante la aplicación del conocimiento científico y tecnológico.

Procesos de cambio

Percepción de la necesidad de cambiar y primeros pasos. El cambio empieza cuando una o más personas perciben que el cambio es necesario y que es posible. El problema de estas personas es, entonces, conseguir la participación de otros para:

Primero: obtener la información relacionada con el diagnóstico correcto del problema,

Segundo: idear la estrategia que conduzca a la formulación de un plan de acción y a la acción misma.

Los obstáculos para la iniciación pueden desarrollarse en diferentes áreas:

- **La información puede no incluir datos pertinentes sobre las actitudes de la gente con relación al orden establecido y a los cambios que puedan ocurrir.**
- **Los indicadores del cambio pueden representar un sector de un grupo u organización. Puede desconfiarse de sus motivos. Por ejemplo, se trata a menudo de figuras de autoridad dentro de una organización y cuyos deseos de cambiar pueden ser vistos, con buena o mala intención, como otra prueba de su disposición para coaccionar a los demás; o si la iniciación viene de abajo, puede ser interpretados, como revoltosos deseos de alterar el orden establecido.**
- **A menudo los iniciadores son considerados correcta o incorrectamente como personas que no desean compartir los valores principales del grupo o la organización. Por tanto, su deseo de cambio puede interpretarse como un ataque al grupo o a la organización.**
- **Los iniciadores pueden presentar un plan de acción que los demás tiene que aceptar, cuando estos últimos sienten que deberían haber tomado parte en la confección de dicho plan.**

Los problemas surgen cuando los defensores del cambio y los que están en contra del mismo no conocen ninguna responsabilidad común con respecto al bienestar de la comunidad, cuando cada bando pierde el respeto por el otro, y cuando la situación se torna en una competencia para lograr la victoria.

Es por eso que el cambio debe ser planificado para evitar discrepancias que de alguna manera si se entendieran desde un principio resaltarían los beneficios que trae consigo para el bienestar de los trabajadores y de la empresa misma.

¿ Quien introduce al cambio?

- La resistencia será menor si los administradores y el personal administrativo responsable de la operación del sistema, sienten que el proyecto es suyo, si esta no ha sido diseñado y realizado por extraños.
- La resistencia será menor si el proyecto cuenta con todo el respaldo de quienes encabezan el sistema.
- ¿ Que clase de cambio resulta acertado?
- La resistencia será menor si los participantes ven el cambio como algo que disminuye, en lugar de aumentar su carga.
- La resistencia será menor si el proyecto toma en consideración los valores e ideales que los participantes han reconocido por mucho tiempo como suyos.
- La resistencia será menor si los participantes sienten que su autonomía y seguridad no están amenazadas.

Procedimientos para instituir el cambio

La resistencia al cambio será menor:

- Si los participantes se unen para diagnosticar el problema y llegan a un acuerdo respecto a su importancia.
- Si el grupo adopta el proyecto por consenso.
- Si los proponentes dialogan con sus oponentes, para reconocer objeciones válidas y para tomar medidas que reduzcan temores infundados.
- Si las innovaciones pueden ser mal interpretadas y se toman medidas necesarias para saber cual es la interpretación y de cómo se percibe el proyecto por cada parte llegando a un acuerdo mutuo.
- Si los participantes sienten aceptación, respaldo y confianza en sus relaciones entre si.
- Y si el cambio permanece abierto a revisión y consideración en caso de que la experiencia indique que es aconsejable modificarlo.

Clima para el cambio

La disposición de cambiar se convierte gradualmente en características de ciertos individuos, organizaciones y civilizaciones. No añoran el Siglo de Oro pasado, sino que sueñan con una utopía en el porvenir. Adoran la espontaneidad de la juventud y protegen las innovaciones mientras se haya podido probar su valor. Lo ideal lo ven cada vez más realizable.

OTRO ESTILO DE ETAPAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (FERRER PÉREZ)

1. **Autodiagnosticar.** Es aquella etapa en la cual se va a determinar la existencia del problema.
2. **Recopilación de datos.** Es una de las tareas más importantes, porque su objetivo es definir el problema, y puede ser a través de encuestas, entrevistas, bien la observación.
3. **Capacitación del personal para la ejecución del D.O.** La capacitación para el desarrollo de actividades, solución del problemas, tomas de decisiones, responsabilidad, comunicación, etc. Todo esto debe ser muy claro y comprendido para quienes se va a dar la capacitación.
4. **Ejecución.** La ejecución de la planeación teniendo en cuenta la relación existente entre liderazgo y administración y el cambio de conducta.
5. **Seguimiento y Retroalimentación.** Es una continuidad, constituye una característica de suma importancia en el DO., por lo que se recomienda realizar sesiones de afianzamiento constitutivas posterior a la solución práctica del problema.
6. **Evaluación de resultados.** Medir constantemente los avances y el estado del programa del DO, y con base a estos, determinar las necesidades futuras del proceso del desarrollo organizacional.

Principios

- 1. La planificación del cambio es mas efectiva cuando esta basada en un diagnostico cuidadoso.**
- 2. Nunca lanzarse a un programa de acción hasta no hacer un diagnostico de la situación y una estimación de la fuerza y debilidad de estructura existente.**
- 3. El diagnostico debe elaborarse en colaboración con el sistema cliente y debe transmitirse a este la capacidad para diagnosticar.**
- 4. El sistema cliente debe aprender a ver por si mismo el problema, participar en la elaboración del diagnostico y estar comprometido activamente en la búsqueda de soluciones.**
- 5. La dirección efectiva requiere de un enfoque sistemático de la organización y la aplicación de las ciencias y tecnologías del comportamiento.**
- 6. El cambio no tiene que ser accidental, un cambio no significa desbaratar una organización, cuando este es cuidadosamente planificado y cuando considera la necesidad de las personas de estar involucradas en el.**

PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL (LIC. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ)

PASO NO. 1. Recolección y análisis de la información

PASO NO. 2. Diagnóstico y Planeación

PASO NO. 3. Ejecución

Este proceso se profundizara más detenidamente en el siguiente capitulo.

[REDACTED]

“Persona sensitiva y madura que actúa de modo congruente (con autenticidad), de acuerdo con los valores que esta tratando de sobreponer al sistema de valores de la organización”.

Bennis

“Es la persona cuya función consiste en estimular, facilitar y coordinar el cambio dentro de una organización”.

Keith Davis

“Persona cuyo papel es invitar el cambio y ayudar a que funcione y se realice de la mejor manera dentro de la empresa”

Jhon W. Newstron

El agente suele actuar como catalizador; inicia el cambio dentro del sistema y se mantiene un poco ajeno a él. Pese a que los agentes de cambio pueden ser internos y externos, casi son siempre consultores que no trabajan en la compañía. La ventaja de recurrir a ellos es que tienen mayor objetividad y experiencias heterogéneas. También son capaces de obrar independientemente, sin estar vinculados a la jerarquía ni a las políticas de la compañía.

A fin de contrarrestar su escasa familiaridad con la organización, los agentes externos del cambio suelen trabajar con un coordinador interno procedente del departamento de recursos humanos. Ellos dos colaboran entonces con los agentes de línea. El resultado de esto es una relación de tres direcciones en la cual se aprovechan las aportaciones de cada uno para alcanzar un equilibrio, en forma muy parecida al banquillo de tres patas que el agricultor utiliza diariamente para ordeñar las vacas.

Algunas veces, en especial tratándose de grandes empresas, la organización tiene su propio especialista interno. Esta persona reemplaza al consultor externo, de comportamiento organizacional y trabaja directamente con los directivos de la compañía para facilitar las actividades tendientes a su mejoramiento.

Los agentes de cambio desempeñan papeles muy delicados. No siempre gozan de mucha aceptación en las unidades a las cuales se le asignan. Ello obedece a que algunos empleados se resisten al cambio por diversas razones, entre ellas el temor a perder la seguridad de su trabajo. No se entienden fácilmente lo que ellos realizan, en especial si los empleados piensan que los agentes del cambio son expertos en la solución de los problemas. Por último, como médico que rara vez se entera si el tratamiento prescrito curó o no la enfermedad del paciente, los agentes quizá no permanezcan bastante tiempo en la empresa para ver los efectos que a largo plazo proceden los cambios hechos. Cualquiera de estas posibilidades les hace sentir frustrados en la realización de sus funciones.

Es por eso que el agente de cambio debe estructurar un plan que a pesar de que se realice en un largo plazo tenga la consistencia necesaria para poder lograr llegar a los objetivos señalados.

La resistencia será menor si los administradores y el personal administrativo responsable de la operación del sistema, sienten que el proyecto es suyo, y si el proyecto cuenta con el respaldo de quienes encabezan la organización.

Para lo cuál el agente de cambio debe reunir las siguientes características :

- 1. Análisis y diagnóstico del clima organizacional en colaboración con personas de la organización en la cual se implementara el cambio.**
- 2. Detectar el problema y decidir sobre el mismo en forma conjunta con todas las personas que estén involucradas.**
- 3. Tener firmeza en sus palabras con poder de convencimiento.**
- 4. Tener la determinación de guiar hacia el éxito el plan trazado.**
- 5. Habilidad para modificar el comportamiento organizacional.**
- 6. Poder evaluar el plan establecido y seguir controlando el progreso de este.**
- 7. Evaluar las relaciones humanas de los integrantes de la organización afectados por el cambio.**
- 8. Controlar los cursos de acción y mantenerlos en la línea de operación establecida.**
- 9. Poder corregir las desviaciones cuando estas se presentan.**

Debe de mantener el concepto de retroalimentación; El DO en forma importante de la retroalimentación a los participantes para que éstos reciban información que les ayude a sustentar sus decisiones. La retroalimentación los impulsa a entender cómo los ven los demás y a tomar acciones correctivas.

Intelectualmente capacitado en:

- **Conocimiento prácticos y teóricos**
- **Personalidad**
- **Comportamiento**
- **Ética**
- **Psicología y Sociología**
- **Dinámica y control de grupos**
- **Administración**
- **Ganarse la confianza de las personas**

Agentes Externos

Son aquellos que se dedican exclusivamente a ser contratados para prestar sus servicios en las organizaciones que requieran o necesiten un cambio organizacional.

Las ventajas que tiene el agente externo es el que cuenta con más experiencia que el agente interno por la correlación que guarda en su trabajo. Así como tiende a desempeñarse mejor dentro de los niveles más altos de la organización.

Puede expresar comentarios de que a veces el agente interno no puede hacer, debido a la relación que tiene en su trabajo, y por lo tanto puede estar exento o ser imparcial frente a los problemas que se susciten en el desarrollo de las actividades de la organización.

Como desventajas podemos comentar que tiene menos conocimiento de los detalles y aspectos formales de la organización, no cuenta con autoridad formal y puede tener menos relación si quisiera compenetrarse con las personas o grupos de la organización.

Agentes Internos

Es la persona o grupo de personas integrantes de la misma organización a la que se les asigna la tarea de análisis del comportamiento organizacional de la empresa, así como un plan de trabajo con tácticas para mejorar su funcionamiento operativo.

A diferencia del externo el agente interno tiene mas conocimiento de los detalles de la organización, puede seguir mas de cerca los problemas por que esta diario en la empresa y con el horario en el cual se desarrollan las labores más importantes de la organización, así puede tener continuidad en la desempeño de las mismas, y se puede relacionar mucho mejor y ayudar con más confianza en los esfuerzos realizados por el personal.


Por otro lado puede llegar a tener dificultad para actuar con los altos niveles de la organización, y como consecuencia esta limitado en su poder de decisión o en querer realizar ciertas cosas, cuenta con menos experiencia en la modificación del comportamiento organizacional.


Es por eso se tiene por conveniente que existan ambos en la organización, trabajando en forma conjunta como consultores, así visualizan más objetivamente los problemas y establecen las mejoras trabajando de una forma completa y efectiva.

Para causas de la presenta investigación implementaremos nuestro propio concepto retomando los antes estudiados:

“El agente de cambio es la persona o grupo de personas con la capacidad para desarrollar actitudes y procesos que logren modificar las funciones en los sistemas de trabajo establecidos en una organización, así como estimular , sensibilizar y preparar al personal para un cambio planificado y así poder elevar el nivel de eficiencia y productividad de la misma en un largo plazo.”

Es por eso que el implantar un proceso de desarrollo organizacional debe llevar fundamentos en los valores humanísticos, que sean por supuesto positivos sobre el potencial y el deseo del crecimiento del personal. Para ser eficiente y productiva una organización necesita de empleados que quieran ampliar sus habilidades y destrezas y así aumentar sus aportaciones, así que el clima más propicio para ello es aquel en el que se crean oportunidades de crecimiento y por consecuencia tendríamos la colaboración, la mejor comunicación, y el mejor desempeño de los empleados contribuyendo así a que la organización se haga más sensible a las necesidades humanas.

- 
- 1. Procura desarrollar un medio ambiente laboral en el cual sea posible tener un trabajo agradable y estimulante.**
 - 2. Toma en cuenta al ser humano como personas importantes en el desempeño de sus labores y no solo elementos de un proceso de producción.**
 - 3. Busca que el sistema de la organización satisfaga las necesidades humanas y así propicie un desempeño operativo eficiente y alentador para que el individuo alcance su plena realización en beneficio de la misma.**
 - 4. Aumenta la productividad de la organización por el desempeño de sus recursos humanos.**
 - 5. Procura incrementar la eficiencia en función de sus objetivos trazados.**
 - 6. Prepara y desarrolla un sistema administrativo mas competente con un comportamiento gerencial más humanista.**
 - 7. Logra la integración de un grupo especializado de personas altamente calificado.**
 - 8. Recupera la condición de competencia en un mercado determinado.**
 - 9. Resuelve problemas de actitudes grupales dentro de la organización de la mejor forma y siempre en beneficio de las dos partes.**
 - 10. Resuelve simples problemas de despersonalización del trabajo, por ser éste muy arduo o muy especializado y por que éste llevando al individuo a la enajenación total.**




Probablemente lo más fundamental sea que, por medio de una implantación efectiva de un proceso de desarrollo organizacional, la estructura de la organización experimente un cambio acertado y beneficioso para que pueda aprovechar al máximo el personal y los elementos materiales disponibles para lograr alcanzar los objetivos y las metas que se fijaron en la organización.

El **DO** representa una útil intervención en la organización. Su principal ventaja consiste en tratar de enfrentar el cambio en toda la organización o en una parte sustancial de ella. De esta manera logra dispersar más exactamente el mejoramiento. Otros beneficios incluyen una mejor motivación, productividad, calidad del trabajo, satisfacción del trabajo, trabajo en equipo y resolución de conflictos laborales. Esto puede traer como provecho reducción de factores negativos como el ausentismo y la rotación de personal.

A continuación se enlistan algunos beneficios:

- Cambios en toda la organización
- Mayor motividad
- Mayor productividad
- Mejor calidad de vida en el trabajo
- Mejor satisfacción en el desarrollo de su empleo
- Mayor colaboración en el trabajo en equipo
- Mejor resolución de conflictos
- Compromiso con los objetivos
- Incremento en la motivación por el deseo del cambio
- Reducción del ausentismo
- Menor rotación
- Crecimiento de la organización

El objetivo del desarrollo organizacional es que por medio de una estrategia de intervención en todas las partes que integran la empresa pueda lograr un cambio planeado y así hacerlas más humanas, más eficientes y productivas en sí para enfocarla hacia una mejor cultura de la organización.



El impacto que tiene el desarrollo organizacional dentro de las relaciones entre los integrantes de las organizaciones hará que los altos mandos tengan o le den mas importancia a los procesos que este aplica , de tal forma que las empresas que han de afrontar problemas en la actualidad pueden resolverlos con métodos mas nuevos e innovadores. El desarrollo organizacional desarrollará ideas o respuestas ante cualquier tipo de eventualidad que impida el buen funcionamiento de la organización y en consecuencia si se sigue perfeccionando el DO dentro de la empresa se encontrará en etapas evolutivas para que cada vez y en el transcurso de su desarrollo laboral encuentre nuevas formas de vida organizacional, para que así se perfeccione en sus procesos y con cada revisión elimine obstáculos graves que impidan el cumplimiento satisfactorio de sus metas.

El éxito en los negocios se logra ejecutando todas y cada una de las operaciones con eficacia y luchando por el mejoramiento. Esto sólo puede lograrse si la administración está consciente de las ventajas que las técnicas y procesos del desarrollo organizacional pueden proporcionar y las aplica con eficacia.

Los problemas y dificultades administrativas que quieren solución inmediata y el desarrollo mismo de las actividades, se consideran como algunas de las principales causas que originan el no prestar la debida atención a los problemas organizativos, sacrificándolos en virtud de mejor producción.

Los defectos o problemas de la organización en la estructura de una empresa pueden ser causa primordial de la deficiencia de los resultados productivos o improductivos de la empresa. Estos problemas pueden ser originados por una mala organización, falta de dirección o administración adecuada, funciones internas, mala comunicación, poca o ninguna cooperación, también puede ser la mala distribución del trabajo entre otras causas posibles.

Como resultado de las situaciones anteriores y en un momento determinado de la vida de la empresa, se hace indispensable partiendo de sus objetivos, la realización de un estudio de sus funciones, estructura, niveles, jerarquías, sistemas, métodos, controles de producción, etc. a través del cual sea posible determinar los principales problemas de organización y poderles dar la solución mas adecuada por medio del desarrollo organizacional.

Después de aplicar un programa de desarrollo organizacional en una organización, las estadísticas de confianza, ambiente de apoyo, compromiso con las metas establecidas y otras condiciones en el ambiente organizacional se mejoraran notablemente. En cuanto a la conducta de los mandos medios se preocuparan más por escuchar con más paciencia y atención a los demás así como el manejar los conflictos internos, existirá un deseo de cambio.


Con respecto al desempeño, habrá cambio en el nivel de calidad y utilidades repercutiendo en esto el aumento de la productividad de la organización.

Ya que ni los especialistas en técnicas de comportamiento ni sus teorías crearon la necesidad del desarrollo organizacional la verdadera causa que impulsa a su estudio y aplicación es la necesidad de *el cambio*.



CAPITULO 4

**PROPUESTA DE UN PROCESO
DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL PARA
ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD
EN UNA EMPRESA
ALMACENADORA Y
DISTRIBUIDORA DE
GASOLINAS**



Dado que la Terminal Satélite Norte se encuentra ubicada en San Juan Ixhuatepec, Edo. de México y como en esta zona se tiene un mal antecedente que fue la tremenda explosión de una gasera perteneciente a PEMEX el 19 de noviembre de 1986 y que causo daños muy grandes en toda la población aledaña a la planta. Por eso esta nueva terminal de almacenamiento y distribución tuvo que luchar contra el malestar de los vecinos que con el miedo de vivir otra tragedia similar.

Cuando comenzaron a circular los primeros equipos de reparto de la terminal por las calles de la zona eran víctimas de agresión por parte de los colonos, aún a pie el personal que portaba cualquier prenda del uniforme de con el logotipo de PEMEX también recibía insultos, así que se comenzaron a tomar medidas de seguridad contra estas circunstancias y se comenzó a trabajar en programas y mecanismos de seguridad tales como simulacros en los cuales llega a participar toda la zona. Con la ayuda de los cuerpos oficiales de seguridad pública ahora se prevé y se difunde un programa de protección civil en el cual se hace saber a cada habitante que hacer y cómo actuar frente a una catástrofe.

Así esta planta coordinada junto con el departamento de protección civil del Edo. de México han dado confianza a los pobladores de San Juan ixhuatepec y ahora cuentan con muchos mecanismos de seguridad, con los cuales han hecho que la planta sea una de las más seguras de la zona.

Esta terminal es una planta piloto (en relación a las otras tres plantas que operan en el valle de México) en la cual se implementan nuevas técnicas y procedimientos para medir su eficiencia, después de operar estas modalidades se analizan los problemas que trae tanto en papeles como en el comportamiento que tiene en el sistema y se le dan las soluciones para que cuando se implanten en las otras tres (Terminal Satélite Oriente, Terminal Satélite Sur y Terminal Azcapotzalco) sólo se hagan las adecuaciones pertinentes según a las necesidades de cada planta.

Desde sus inicios PETRÓLEOS MEXICANOS surge como una empresa de servicio y con el paso del tiempo se ha convertido en una empresa vanguardista en la atención a la comunidad, brindando día a día más y mejor servicio. PEMEX ha contribuido al desarrollo de las grandes urbes, como es el caso de esta ciudad metropolitana, cuya modernización, aunada a su expansión demográfica, originaron el compromiso de PETRÓLEOS MEXICANOS de aumentar sus esfuerzos tendientes a la satisfacción de las necesidades de distribución y venta de productos destilados, ya que la efectiva y eficiente comercialización de los energéticos elaborados por la primera industria petrolera de Latinoamérica, es la prioridad que constantemente ha sido atendida por la empresa. Una prueba fehaciente de lo anterior, es la construcción de la Planta de Distribución y Almacenamiento Satélite Norte, que entró en operación el 24 de abril de 1991.

Estratégicamente ubicada en San Juan Ixhuatepec en el Estado de México, esta planta optimiza la distribución de combustible al norte de la zona metropolitana, que anteriormente era atendida por las terminales Azcapotzalco y Satélite Oriente, lo que coadyuvo a disminuir tiempos y movimientos en la entrega de productos a distribuidores, con el consecuente impacto positivo en la economía institucional.

La Terminal Satélite Norte cuenta con almacenamiento suficiente para 10 días de autonomía, basándose en la experiencia del crecimiento desorbitante de la ciudad capital. Todo esto ha significado un ejemplo institucional para ser adoptado por las demás terminales de distribución y venta de energéticos a nivel nacional.

Los productos destilados que se comercializan en la terminal son suministrados por medio de los siguientes poliductos:

Extracción de 12" de diámetro al poliducto Tula-Azcapotzalco de 16" de diámetro y 68 kilómetros de longitud, con un flujo promedio de 4,000 barriles por hora (656M3/hr).

Poliducto Azapotzalco-Terminal Satélite Norte de 12" de diámetro y 18 kilómetros de longitud, con un flujo promedio de 2,000 barriles por hora (318M3/hr).

Para el recibo y medición de los productos, se cuenta con la instrumentación suficiente, para el control de balances y seguridad en la instalaciones (alarmas).

Para el almacenamiento de productos destilados, la Terminal Satélite Norte cuenta con los siguientes tanques verticales:

PRODUCTO AUTONOMÍA	TANQ.VERTICAL	CAPACIDAD (LITROS)		
		NOMINAL	OPERATIVA	
NOVA DÍAS	5 y 8	31'800.000	23'055.000	9
PEMEX DIESEL DÍAS	3 y 4	31'800.000	23'055.000	20
PEMEX MAGNA DÍAS	6, 7 y 9	22'260.000	14'310.000	18
CONTAMINADO	10	795.000	397.500	

En la Terminal Satélite Norte existe un sistema de telemedición de la segunda generación, por medio del cual se tiene, entre otras, la siguiente información en tiempo real las 24 horas del día :

- Volumen neto y corregido a 20° C
- Recibo y descarga de tanques (flujo)
- Alarmas de alto y alto-alto nivel
- Registro de la información a través de disquetes
- Gráficas de tendencia de recibo y descarga en tanques

Se lleva como medida de control interno un balance de existencias diarias con corte a las 9:00 P.M. y que se trasmite vía IBM en la mañana siguiente para que en la gerencia tengan los sus reportes en ese mismo día a temprana hora.

Debido al creciente demanda de gasolina PEMEX Magna se reasignaron los siguientes tanques durante 1992.

CAPACIDAD ACTUAL EN BLS.	TANQUE	MES	SERVICIO ANTERIOR	SERVICIO
100,000 MAGNA	TV-9	MAYO	NOVA	PEMEX
20,000 MAGNA	TV-7	DICIEMBRE	DIÁFANO	PEMEX

Cientes que son atendidos por la terminal:

Estaciones de servicio	73
Líneas de autobuses de pasajeros (ex-ruta 100)	07
Líneas autobuses foráneos	12
Gobierno	01
Cientes particulares	05
Organizaciones subsidiarias	04
	<hr/>
TOTAL	<u>102</u>

Para garantizar la calidad de los productos que se distribuyen, esta terminal cuenta con un laboratorio de control de calidad desde el mes de septiembre de 1992, suficiente para analizar los productos comercializados, donde se realizan los siguientes análisis y pruebas:

1. Pruebas físicas a gasolina y diesel.
2. Análisis cuantitativo de plomo a gasolinas por espectrofotometría por absorción atómica y análisis de gasolinas por cromatografía de gases.
3. Análisis de afluentes (aguas residuales) a nivel local.

En lo que respecta a sistemas esta terminal cuenta con un sistema basado en unix NCR 3445 sys con programas de infosat , versiones que constantemente se actualizan y se enlazan a nivel nacional por medio de terminales IBM a la cual se trasmite información diaria, con ella se puede consultar diferentes reportes necesarios para la función de la misma . Aquí se trabaja la nómina de la plantilla de trabajadores y empleados que en ella laboran.

Cuenta con monitores monocromáticos y una consola con monitor vgr de color lo mismo que impresoras de la marca "enteia" para la realización de su trabajo y aunque las impresoras no son modernas tiene la capacidad para lo que el trabajo las requiere. Cabe mencionar que se cuenta con un contrato de mantenimiento con las marcas NCR e IBM para cualquier tipo de eventualidad y mantenimiento preventivo.

La Terminal Satélite Norte dentro de su organigrama, cuenta con un 356 plazas y están integrados tanto personal de confianza como sindicalizado, y su orden de departamentos es como sigue:

SUPERINTENDENCIA	MANTTO. AUTOMOTRIZ
AYTÍA. ADMINISTRATIVA	MANTTO. INDUSTRIAL
ÁREA COMERCIAL	MANTTO. DE INST. Y CONTROL
ÁREA DE OPERACIÓN	SEGURIDAD INDUSTRIAL
JEFATURA DE MANTTO.	SERVICIO MÉDICO (apoyo)

ORGANIGRAMA GENERAL DE LA TERMINAL SATÉLITE NORTE

SUPERINTENDENCIA

AYUDANTÍA
ADMINISTRATIVA

SISTEMAS

PERSONAL

AREA COMERCIAL | AREA DE OPERACION | AREA DE MANTTO. | SEG. IND. Y ECOLOGIA

VIGILANCIA

EXISTENCIAS

FACTURACIÓN

CAJA

RECIBO DE PRODUCTO

REPARTO

LABORATORIO

M. AUTOMOTRIZ

M. INDUSTRIAL

M. INSTRUM. Y CONTROL

79

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Las áreas en las que se desarrollará el proceso de desarrollo organizacional son las de superintendencia, área comercial, área de operación y ayudantía administrativa. las cuales cuentan con el siguiente personal:

SUPERINTENDENCIA

<i>PERSONAS</i>	<i>NIVEL</i>	<i>PUESTO</i>
1	38	Superintendente local
1	23	Secretario "A"

Total de plazas: 2

AYUDANTÍA ADMINISTRATIVA

<i>PERSONAS</i>	<i>NIVEL</i>	<i>PUESTO</i>
1	33	Ayudante Administrativo "A"
1	30	Contador "A"
1	29	Supervisor Eq. de cómputo "A"
1	26	Auxiliar Técnico "A"
1	19	Oficinista 1ra nóminas
1	19	Oficinista 1ra compras
3	17	Oficinista de 2da

<i>PERSONAS</i>	<i>NIVEL</i>	<i>PUESTO</i>
1	17	Operador de term.sit.cap.datos
2	14	Oficinista de 3ra
1	13	Desp. 2da almacén materiales
5	12	Oficinista de 4ta
2	11	Chofer
1	08	Oficinista de 6ta.
1	04	Doméstico
2	04	Obrero general

Total de plazas: 25

ÁREA COMERCIAL

<i>PERSONAS</i>	<i>NIVEL</i>	<i>PUESTO</i>
1	35	Jefe de área comercial "A"
1	26	Cajero "A" Ag. de vtas.
1	24	Cajero "B" Ag. de vtas.
1	19	Empleado de ventas "A"
1	19	Ayte. de cajero "A"
1	18	Taquimecanógrafo Esp.
1	18	Empleado de ventas "B"
1	16	Empleado de ventas "C"
3	12	Oficinista de 4ta
1	01	Portero checador
1	06	Vigilante


Total de plazas: 13

ÁREA DE OPERACIÓN

PERSONAS	NIVEL	PUESTO
1	35	Jefe área de operación "A"
3	31	Ing. de operación "A"
1	26	Jefe de program. y reparto
68	21	Chofer rep. y cobrador cd. de México
3	19	Encargado "C" plantas
1	18	Encargado "B" transportes
3	16	Probador analítico
1	16	Probador analítico/Ayte. op. muestrero
1	13	Despachador de A/T y camiones
11	12	Ayte. de chofer rep. y cob. cd. de México
2	12	Op. 2da (comb.interna)
1	12	Oficinista de 4ta.
1	09	Bombero "C" (bomb. y almacenamiento)
4	07	Vigilante
6	07	Ayte. de patio (bomba local)
3	06	Ayte. op. muestreo
1	06	Ayte. op. bombeo

Total de plazas: 111

Como servicio auxiliar y de apoyo se cuenta con un consultorio médico que es atendido por un doctor y una enfermera en el turno de 7:00 a.m. a 15:00 p.m. y en la noche que es cuando los equipos de reparto inician su labor de 10:00 p.m. a 6:00 a.m., se tiene además una ambulancia para atender cualquier emergencia.



Después de analizar algunos procesos de desarrollo organizacional el que tomaremos para este trabajo será el que proporciona la lic. Sandra Luz González López, por ser el más claro y completo, lo cual nos facilita su implementación y es lo que requiere la organización que se está investigando.

Consta de tres pasos los cuales son:

Paso No. 1. Recolección y análisis de la información.

Consiste en concentrar y analizar toda la información posible de la organización que en que se va a trabajar.

Paso No. 2. Diagnóstico y planeación.

El diagnóstico consiste en conocer el funcionamiento de la organización así como sus posibles fallas, para tener una especificación de cómo se encuentra dicha empresa. Y la planeación es establecer tiempos, recursos humanos, materiales, tecnológicos y capital así como implementar procedimientos, políticas, programas, pronósticos y cursos alternos de acción que nos permitan conocer las probables soluciones a las fallas antes vistas.

Paso No. 3. Ejecución.

Es llevar a cabo lo antes planeado.

Mencionaremos en síntesis cual es el concepto de desarrollo organizacional así como sus características, finalidad e importancia.

Desarrollo Organizacional : “Es un proceso de cambio en ideas, costumbres y estructuras organizacionales para lograr los mejores resultados”.

Para que este concepto quede claro, se debe mencionar que cambio, es la transformación de un todo y que estos pueden ser : positivos, (cuando benefician a la organización) negativos, (cuando la perjudican) y pueden ser generales (cuando contemplan a toda la organización) y particulares (cuando solo se contempla una parte o área de la organización).

Sus principales características son :

- Es una técnica meramente práctica.
- Es una técnica en la que se obtienen resultados a largo plazo.
- Es una técnica en la que se debe de ejecutar o involucrar a toda la organización.

Su finalidad es que se conozca al desarrollo organizacional teóricamente, y que se aplique correctamente.

Y su importancia radica en que se puede dar un cambio planeado , por lo cual permita que la organización o empresa pueda crecer, ser competitiva y permanecer en el mercado.

PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

I. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

Razón Social : PEMEX REFINACIÓN
SUBGERENCIA COMERCIAL ZONA VALLE DE MÉXICO
TERMINAL SATÉLITE NORTE

R.F.C. : PRE 92071163T7

Ubicación : Av.San José No. 44 Col. La Presa San Juan
Ixhuatepec, Tlalnepentla, Edo. Méx.

Giro : Almacenadora y distribuidora de gasolinas en la Zona
norte de la ciudad y estado de México.

- Clasificación :** Organización pública, descentralizada del Edo., dotada de personalidad jurídica.
- Tamaño :** Mediana, ya que cuenta con una plantilla de 356 plazas.
- Zona de influencia :** Cubre la zona norte de la zona metropolitana junto con los siguientes municipios del Estado de México:
Tizayuca, Tecamac, Otumba, Chipiltepec, Texcoco, San Andrés Chiautla, Tultitlan, Tepexpan, Ecatepec, Venta de Carpio y Tultepec.
- Participación en el mercado :** Es una de las cuatro terminales que surten gasolinas y combustibles en todo el valle de México.
- Objetivos :** Misión: Satisfacer la demanda nacional de productos petrolíferos, maximizando el valor económico de nuestros activos presentes y futuros ayudando al fortalecimiento global de PEMEX, dentro del marco de protección del medio ambiente y a la seguridad industrial.

Objetivos estratégicos: Maximizar el valor económico de nuestros activos y a la vez lograr niveles de eficiencia y rentabilidad internacional competitivos.

Garantizar el suministro de productos petrolíferos en el país, cumpliendo con las especificaciones de calidad que el mercado demanda.

Cumplir con estándares de protección del medio ambiente y la seguridad industrial.

Desarrollar íntegramente los recursos humanos.

Desarrollar los mercados nacionales e internacionales con una vocación plena de servicio al cliente.

**Estructura
Orgánica :**

Se muestra en el anexo No.5

II. DIAGNÓSTICO

Áreas elegidas:

SUPERINTENDENCIA

**Personal: 1 Superintendente
1 secretaria
1 chofer**

AYUDANTÍA ADMINISTRATIVA

**Personal : 1 Ayudante administrativo
1 contador
1 supervisor de cómputo
1 auxiliar técnico
1 capturista
14 oficinistas
1 almacenista
1 chofer
3 obreros**

ÁREA COMERCIAL

**Personal : 1 Jefe de área
2 cajeros
1 ayudante de cajero
1 secretaria
3 empleados de ventas
3 oficinistas
1 portero
1 vigilante**

ÁREA DE OPERACIÓN

Personal :

- 1 Jefe de área**
- 3 lng. de turno**
- 1 jefe de reparto**
- 68 choferes**
 - 11 ayudantes de chofer**
 - 4 encargados**
 - 4 probadores**
 - 1 despachador**
 - 2 operarios mecánicos**
 - 1 oficinista**

Estos departamentos cuentan con actividades que van relacionadas entre si, por consiguiente si en un área se determina un cambio se tiene que comunicar a los demás para poder llevarlo a cabo sin tener obstáculos.

Cómo es un planta piloto de ahí nació la idea de proponer y promover un proceso de desarrollo organizacional para elevar más aún la productividad, y así su permanencia en el mercado nacional sea siempre de vanguardia en el almacenamiento y distribución de gasolinas, a lo mismo que su estructura interna pueda trabajar con armonía y que cada persona labore con el afán de superación y satisfacción de sus necesidades en todos los aspectos de su vida.

A continuación se enlistan las causas que originan problemas internos y que obstruyen el buen desempeño del trabajo.

CAUSAS

- ◊ **Desatenta proyección e imagen en los alrededores de la Terminal, inseguridad en el trabajo.**
- ◊ **Mala aplicación de la capacidad profesional y técnica de los jefes de área y departamentos.**
- ◊ **Retrasos, rotación de personal, falta de educación.**
- ◊ **Indefinida proyección dentro de la organización, rotación de personal, falta de procedimientos en algunas actividades.**
- ◊ **Falta de capacitación y desarrollo, planes de incentivos inadecuados.**
- ◊ **Rotación de personal, retardos, bajos salarios y prestaciones, falta de eventos socio-culturales y deportivos, medio social , falta de superación personal.**

EFECTOS

- **Imagen hacia la población insegura e indefinida.**
- **Proyectos mal realizados y por lo tanto sin calidad.**
- **Atención deficiente a proveedores.**
- **Mala atención a clientes.**
- **Problemas en aplicación de nuevas versiones en sistemas.**
- **Trabajos mal realizados, gastos excesivos, Inasistencia, mal desempeño en actividades, falta de eficiencia y productividad en el trabajo, no hay especialización.**

Debido a la situación en que se encuentra la Terminal Satélite Norte es una magnífica oportunidad para poder implementar un proceso de desarrollo organizacional que le ayude a poder seguir en la búsqueda de los mejores resultados .

PUNTOS FUERTES DE LA TERMINAL

COMUNICACIÓN

La Terminal Satélite Norte tiene establecidos sistemas internos de información con los cuales la comunicación es buena ya que para cualquier eventualidad no se ha tenido problemas en el sentido que el personal no se hubiera enterado, y esto es tanto para emergencias como para acontecimientos sociales, así que la comunicación ya sea formal o informal circula adecuadamente.

MEDIO AMBIENTE

La relación que guarda con su medio ambiente es buena ya que cumple con todas las leyes y normas de seguridad, se actualiza constantemente y aplica cualquier reforma o cambio para evitar tener problemas tanto con el gobierno mismo como con la población ya que como lo expresamos tienen miedo a que suceda otra tragedia y por eso están al pendiente de cualquier evento dentro de las instalaciones, así que en esta caso sólo faltaría tener mejor contacto o informar de una forma más cercana a la comunidad.

TECNOLOGÍA

Dentro de la tecnología que se aplica en la terminal se tiene contemplada la completa automatización de sus procesos de ventas, esto es muy bueno ya que permite controlar cantidades grandes tanto de volumen como de ingresos por las mismas ventas, así mismo de la nómina del personal, esto nos da grandes ventajas ya que de una forma eficiente se tiene controlados todos los cargos créditos que se manejan en las facturas así mismo los impuestos que se declaran para la secretaría de Hacienda y Crédito Público.

PUNTOS DÉBILES DE LA TERMINAL

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Por lo que respecta a su tipo de estructura organizacional utiliza una sistema funcional o de Taylor en el cual se delega el mando, y basándose en los principios de la división del trabajo se debería de aprovechar la preparación y aptitud de los profesionales en donde puedan rendir mejor su fruto, pero aquí encontramos la primera deficiencia ya que las personas no están en los puestos en los cuales se encuentra su vocación y estos se colocan de acuerdo sólo a las necesidades del trabajo.

Este sistema funcional considero que es el adecuado para el desarrollo de la planta, sólo que se necesita colocar a las personas en el puesto en el que con el paso del tiempo y su desempeño el área donde laboren comience a tener objetivos reales y afines a lo que es su función.

ATENCIÓN A PROVEEDORES

Para los proveedores el sistema de pago que se tiene pactado para ellos no es el adecuado ya que es muy tardado y a veces cuando ha sido necesaria la adquisición de mucho material y refacciones se hacen muchos trámites los cuales retrasan tanto la entrega del material como su pronto pago. Además la recepción y atención a los mismos no es la mejor.

ATENCIÓN A CLIENTES

Otro factor que es muy importante es la atención a los clientes que en este caso son nuestros distribuidores (gasolineras); existen trámites que a veces se complican en la forma de llevarse a cabo por no existir un procedimiento actualizado para poder realizarse en forma ordenada y rápida, por esto ha sucedido que el cliente pierde mucho tiempo aún cuando viene a efectuar pagos en favor de la empresa por infringir en alguna política comercial de la misma.

RECURSOS HUMANOS

Y por último dentro de los recursos humanos esta el desordenado desempeño de las funciones del personal que labora en las siguientes áreas de la terminal: ayudantía administrativa, área comercial y área de operación. Esto se da como consecuencia por la mala planeación de las funciones que se tiene, en muchas ocasiones el personal realiza labores que realmente no le corresponden por no existir un plan de trabajo a pesar de que existe un descripción de puestos y funciones que muchas veces no se respeta, al no cumplir con una descripción de puestos definida se presenta una falta de coordinación en el trabajo del personal que labora en las áreas y el área administrativa, esto principalmente repercute en el rendimiento y productividad del personal.

II. PLANEACIÓN

Objetivo General : Lograr el cambio en el personal de estas áreas, para la obtención de los mejores resultados para la organización y por consiguiente elevar la productividad de la empresa.

Así que nos basaremos tomando en cuenta los principios de la planeación que son (1):

Precisión.

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, por que van a regir acciones concretas.

Flexibilidad.

Dentro de la precisión establecida todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este , ya que en razón de la parte imprevisible, o de las circunstancias que hayan variado después de lo que se estableció.

Unidad.

Los planes deben ser de tal naturaleza, que puedan decirse que existe uno para cada función ; y todos los que se aplican a la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un sólo plan general.

1 Reyes Ponce Agustín, Administración de empresas , Edit. LIMUSA, México D.F., 1986

Proposición de la nueva organización o modificación a la anterior

Se recomienda contratar los servicios de un agente de cambio para que por medio de su experiencia y asesoría se pueda implantar el cambio planeado.

Podemos llevar a cabo un plan de trabajo con la siguiente secuencia:

1. Definición de la nueva estructura de la empresa
2. Fijación de políticas administrativas
3. Definición de líneas de autoridad
4. Asignación de funciones y actividades
5. Determinación de controles
6. Establecimiento de canales de comunicación
7. Coordinación de funciones y actividades
8. Sugerencias para mejorar las relaciones humanas
9. Presentación de los nuevos procesos de operación y formas que se utilizarán
10. Presentación del flujo de trabajo

Debemos retomar una actitud emprendedora implantemos las modificaciones pertinentes, cuidando y controlando cada paso ejecutado para que tengamos la confianza de los directivos y trabajadores operacionales.

Implantación de posibles soluciones

Debe en esta parte contarse con la colaboración de quién va a llevar a cabo el plan, y se buscará alcanzar los siguientes puntos:

1. Concientizar a las personas que se debe de cambiar
2. Cambio de impresiones sobre la reorganización propuesta con los ejecutivos de la empresa.
3. Explicación de los resultados y beneficios de la nueva organización y modificación de la actual.
4. Adiestramiento al personal sobre las particularidades o especialidades de nuevos sistemas, procesos y métodos.
5. Explicación al personal sobre los detalles del sistema.
6. Convencimiento de ventajas sobre modificaciones para lograr su colaboración.
7. Contratación de un especialista en desarrollo organizacional

Si lo que se propone y acepta no es llevado a la práctica de acuerdo con los lineamientos establecidos, será inútil lo realizado, deberá extremarse la vigilancia constante desde un principio para solucionar dudas y modificaciones que surjan en el momento real de las situaciones cambiantes.

La labor del consultor o agente externo debe ser precisa para llevar una continuidad y no perder la motivación e interés del proyecto que es tan importante.

Estos son los aspectos que se tomaran en cuenta para poder mejorar las actividades laborales y que son las que nos marcan el camino hacia la productividad:

1. Elaborar una carta de organización
2. Mantener una organización funcional
3. Elaborar lista de deberes y de actividades
4. Cuadro de distribución de actividades
5. Llevar a cabo un análisis de puestos
6. Hacer evaluación de los puestos
7. Realizar diagramas de proceso
8. Realizar encuestas
9. Elaborar manuales de organización e instructivos
10. Conferencias, mesas redondas y pláticas con los empleados
11. Realizar investigaciones externas
12. Encuestas de salarios

Todo este plan se puede llevar a cabo en etapas, las cuales podemos medir mensualmente para corregir y hacer las modificaciones pertinentes llevando un control estricto de los avances y el alcance de objetivos trazados a corto plazo.

Estas etapas se desglosarían durante el lapso de 3 años para esto tendríamos que elaborar una guía de actividades calendarizadas con las cuales llevaríamos en forma ordenada y procurando alcanzar mínimo un 70% de lo planeado en el tiempo establecido.

Debemos de tomar en cuenta que esta etapa es muy importante por lo tanto toda la acción de la empresa debe estructurarse sobre la base de un selecto proceso de desarrollo organizacional, el cual nos ayuda a delimitar los cursos de acción a seguir.

Dadas las condiciones de la empresa, es de urgencia primordial e inmediata aprovechar íntegramente la capacidad productiva de la planta. Debe igualmente buscarse impulsar las ventas y aunque en este caso es un monopolio gubernamental esto generará que se obtengan más utilidades y a la vez comience a notarse la productividad y rentabilidad de la planta, con la consecuencia de que si ven resultados satisfactorios el apoyo de la gerencia no se haga esperar y se podrán poner en marcha procesos y planes todavía más ambiciosos.

III. EJECUCIÓN

La aplicación de las propuestas dadas motivarán al personal a valorar su trabajo por que al verse involucrados y viendo los resultados se sentirá que es un esfuerzo colectivo y existirá satisfacción por lo alcanzado.

Es por eso que cómo estos resultados obtenidos se darán en el lapso de 3 a 5 años será importante resaltar los primeros alcances par motivar a los involucrados a seguir esforzandose por avanzar en forma conjunta y positiva.

Es muy importante que se lleve una buena supervisión y control de las operaciones por parte de los jefes administrativos y los supervisores para llevar a cabo un trabajo continuo que redunde en una mejor eficiencia y productividad en sus funciones. Por esto se deberá verificar periódicamente este proceso para posibles modificaciones.

Que todo lo que se realice sea estudiado por el consultor externo y que se determine el tiempo en que se llevará a cabo. Para que la planta comience a elevar su productividad trabajando todos los departamentos coordinados y con la eficiencia requerida pasaran cuando menos 4 años.

El compromiso es de todos los involucrados así como los problemas y las soluciones; esto significa la participación constante en las actividades para que mediante este cambio planeado exista un funcionamiento correcto y de esta forma ser más competitivos y permanecer en el mercado de los energéticos con sistemas y tecnología de punta.

[REDACTED]

La comunicación descendente o ascendente será mucho mejor y se reducirán la mínimo las confusiones e incomprensiones respecto a que actividad tiene que realizar y a que objetivo tiene que llegar.

Con la capacitación de los operadores de auto-tanques se obtendrá un ahorro de hasta un 12 % anual de combustible por la buena conducción del equipo de transporte. Y por consiguiente se ganara el respeto de los vecinos al ver circular a los camiones con responsabilidad y educación. Por otra parte se contaminaría menos el medio ambiente ya que la forma de manejar no sólo la emplearían en el trabajo sino en su auto particular.

La empresa contará con una estructura organizacional bien definida con lo cual la comunicación en los niveles de mando coordinada y ágil para realizar cualquier actividad o procedimiento, con esto, tanto proveedores como clientes realizarán todos los trámites en el menor tiempo y con la mejor atención.

Existirán empleados capacitados y especializados en sus áreas de trabajo con la consecuente calidad en la realización de sus labores y trabajos.


Al momento de automatizar completamente la planta en todos sus procesos, los ejecutivos de sistemas contarán con la ayuda de personal que se preocupa por aprender y aplicar esos conocimientos para mejorar su desempeño en el trabajo.

En lo que respecta al personal cada miembro de la organización sabrá sus actividades a desempeñar sin ningún problema, evitando así tiempos muertos.

La calidad del trabajo se elevará con la ayuda de programas de capacitación que se establezcan conjuntándose con la perspectiva que ahora tendrán los integrantes de la organización de apoyar al progreso en el aumento de la eficiencia en el trabajo.

Un ambiente laboral agradable mantendrá personal eficiente y responsable incrementándose la motivación por el deseo de cambio disminuyéndose así el problema del ausentismo. Cabe mencionar que estos resultados se obtendrán de tres a cinco años ya que el proceso de desarrollo organizacional es a largo plazo.

Se dará un aumento general de la productividad en la organización a través de la implantación correcta del proceso de desarrollo organizacional.



Como se menciono dentro del proceso de D.O. al momento de contratar a un agente de cambio externo, en la primera etapa se dedicará a cambiar el modo de pensar de las personas (el lado negativo), y establecer un periodo de sensibilización mínimo de 12 meses, como hemos visto el trabajo de un agente externo se complementa con la ayuda de un agente interno y juntamente con el apoyo de los directivos comenzar a implementar las acciones y planes pertinentes a seguir para que el personal pueda lograr en el lapso de un año la plena comprensión del cambio y con ello los beneficios que se obtienen al continuar con el plan establecido para alcanzar los objetivos fijados.

Se esperan resultados dentro de los tres primeros años , ya que hasta ese tiempo tanto los directivos como el personal operativo alcanzaran la coordinación el trabajo, se cambiará la visión de ver el trabajo como algo que se tiene que cumplir y se comenzarán a dar mejoras con las opiniones de cada empleado que al expresar sus inquietudes se estudiaran posibles soluciones.

Es un trabajo muy amplio y en cierta forma difícil pero las alternativas y oportunidades para implementarlo se dan en toda organización deseosa de crecer en todos sus aspectos.

El adecuado planteamiento de un proceso de desarrollo organizacional traerá como resultados la eficiencia en el desarrollo de las actividades de la empresa y obtener un rendimiento adecuado de sus departamentos para lograr el máximo aprovechamiento de sus recursos materiales y humanos.

El establecimiento de una adecuada estructura organizacional a través de la cual se ejerce la delegación sobre cada uno de los mandos medios y subordinados traerá precisión en las líneas de autoridad para evitar duplicidad de ordenes en las mismas.

También se logrará un mayor control de las actividades que se desarrollan, mediante un análisis de la información, comparación de los propios resultados para determinar lo que se esta llevando acabo, valorizándolo y aplicando las medidas correctivas adecuadas.

Por el lado de las funciones su determinación exacta dentro de la empresa, así como la mejor asignación de las mismas.

Más efectividad dentro de la comunicación tanto interna en las actividades departamentales como interdepartamentales y las que deben existir entre la gente y las distintas áreas, canalizando adecuadamente el objeto de la comunicación entre el personal para que trabaje mas eficazmente y que coopere con otros y obtenga por si mismo la satisfacción de haber cumplido con éxito su trabajo. Y así procurando que las labores de cada persona en la empresa sea encaminado hasta donde sea posible a la ejecución de una función capital, considerando las capacidades y habilidades del personal existente y disponible para utilizarse al máximo.

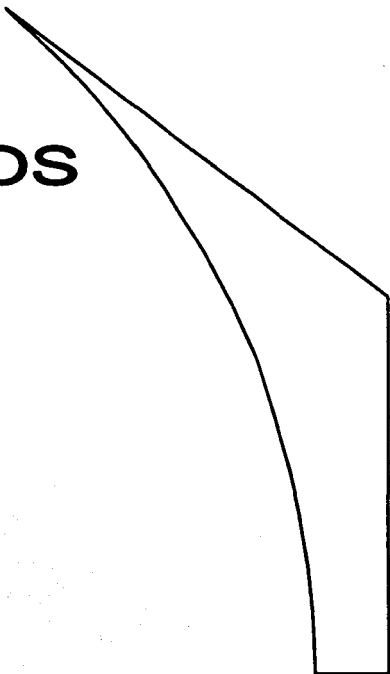
Dentro de las relaciones humanas tendríamos un análisis general de los problemas humanos y causas que lo originan para poder determinar las mejores soluciones.

En resumen el incremento de la productividad en toda la organización.

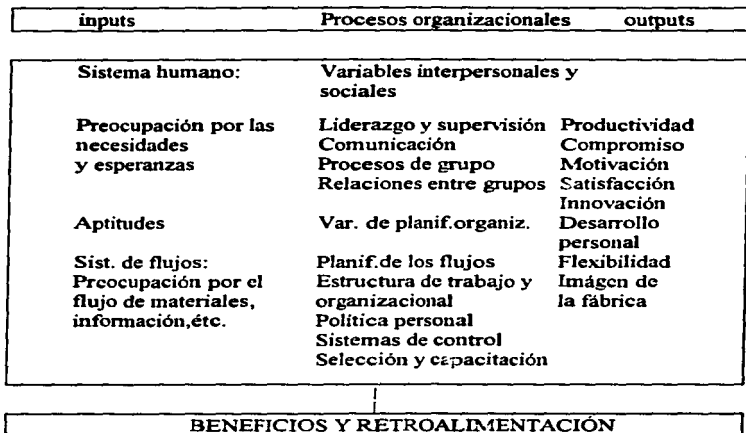
Cabe recordarse que el proceso del desarrollo organizacional obtiene resultados a largo plazo.

ANEXOS

*

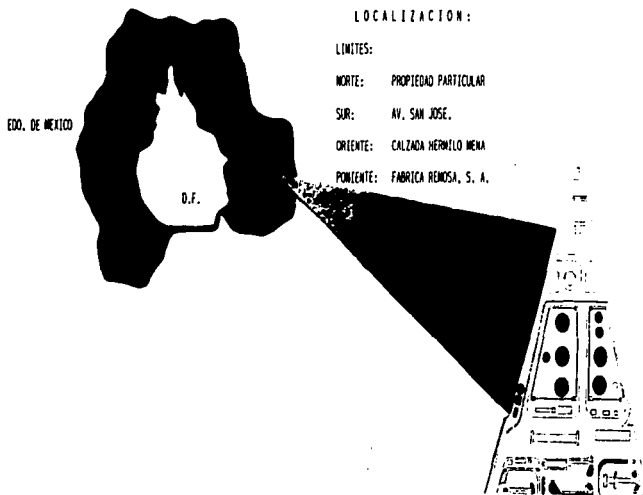


MODELO SISTÉMICO HUMANO Y DE FLUJOS DE UNA ORGANIZACIÓN



SUBDIRECCION COMERCIAL
GERENCIA REGIONAL DE VENTAS ZONA VALLE DE MEXICO
TERMINAL SATELITE NORTE

ASPECTOS GENERALES DEL CENTRO DE TRABAJO



LOCALIZACION:

LIMITES:

NORTE: PROPIEDAD PARTICULAR

SUR: AV. SAN JOSE.

ORIENTE: CALZADA HERMILO MENA

PONIENTE: FABRICA REMOSA, S. A.

TERMINAL SATELITE NORTE



SUBDIRECCION COMERCIAL
GERENCIA REGIONAL DE VENTAS ZONA VALLE DE MEXICO
TERMINAL SATELITE NORTE

ASPECTOS GENERALES DEL CENTRO DE TRABAJO



LOCALIZACION:

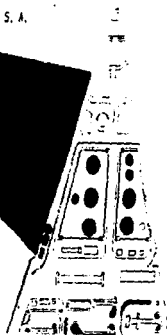
LIMITES:

NORTE: PROPIEDAD PARTICULAR

SUR: AV. SAN JOSE.

ORIENTE: CALZADA HERNILLO MENA

PONIENTE: FABRICA HEMOSA, S. A.

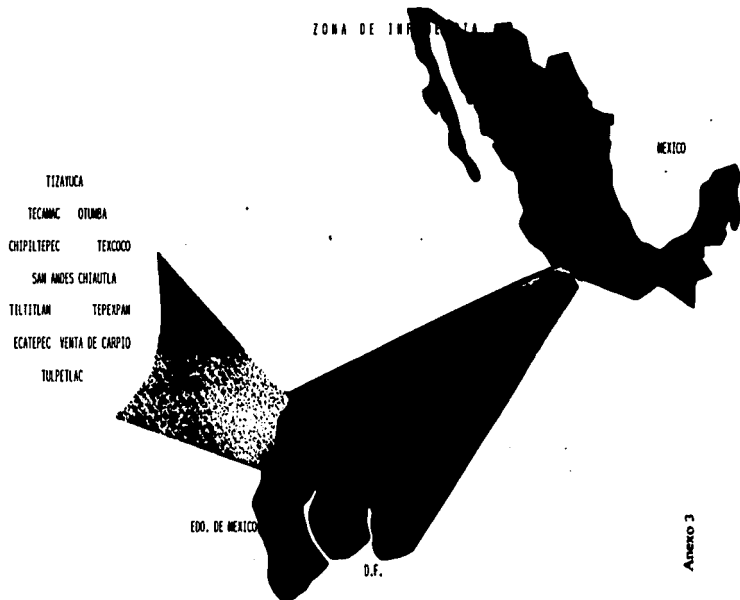


TERMINAL SATELITE NORTE



SUBDIRECCION COMERCIAL
GERENCIA REGIONAL DE VENTAS ZONA VALLE DE MEXICO
TERMINAL SATELITE NORTE

ASPECTOS GENERALES DEL CENTRO DE TRABAJO



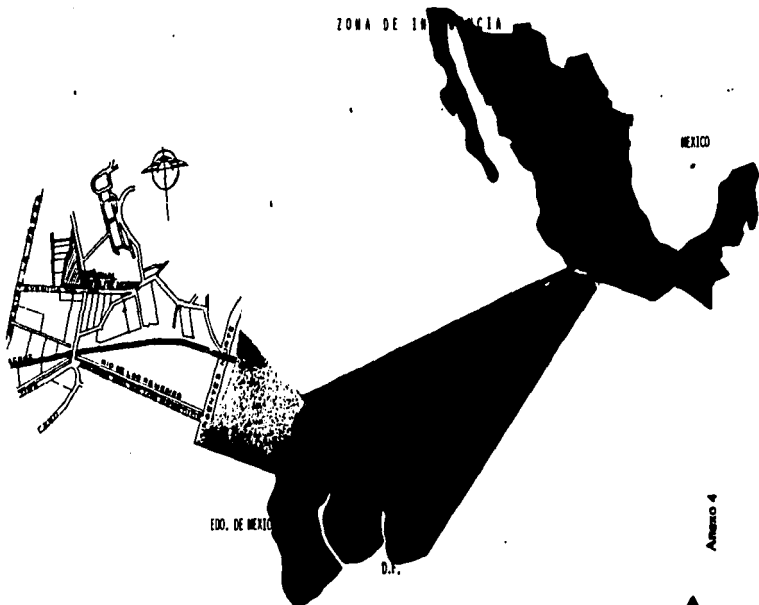
Anexo 3



SUBDIRECCION COMERCIAL
GERENCIA REGIONAL DE VENTAS ZONA VALLE DE MEXICO
TERMINAL SATELITE NORTE

ASPECTOS GENERALES DEL CENTRO DE TRABAJO

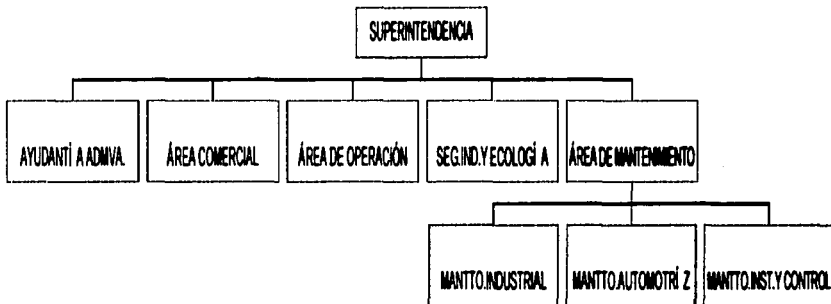
ZONA DE INFLUENCIA



Abril 4

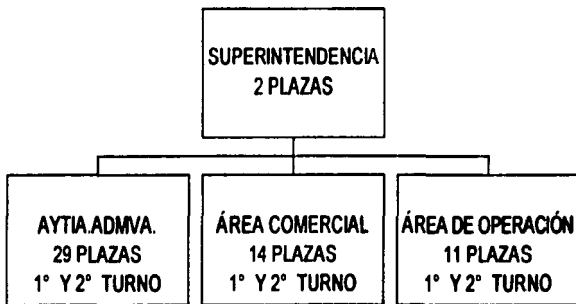


ORGANIGRAMA DE LA TERMINAL SATÉLITE NORTE



TERMINAL SATÉLITE NORTE

AREAS DONDE SE APLICARÁ EL PROCESO DE D.O.



CONCLUSIONES

*



CONCLUSIONES

A lo largo de este siglo debe crecer el interés por implementar procesos de desarrollo organizacional, ya que muchas empresas requieren desarrollar el deseo filosófico de crear un ambiente de trabajo más humanístico y productivo.

Al crear un mejor clima para las personas el desarrollo organizacional liberará su potencial creativo para ayudar a solucionar los problemas que enfrentan las organizaciones de hoy.

Un trabajo de reorganización realizado por consultores ajenos a la empresa, le proporcionarán a esta, un conocimiento especializado, mayor experiencia y un punto de vista externo a sus problemas.

El estudio deberá realizarse cuando los miembros de la alta dirección de la empresa reconozcan o les hagan saber la existencia de esta necesidad, y por lo menos estén de acuerdo en forma general y estén emocional e intelectualmente preparados para aceptar que las unidades subordinadas proporcionen la cooperación necesaria. El buen trabajo del consultor dependerá hasta cierto punto del apoyo y tiempo que preste la administración superior y de la colaboración de los ejecutivos en general. La proposición se debe se dar con las bases suficientes para que no pase desapercibida y se quede en simple proyecto, el estudio presentado en general para este tipo de trabajos, deberá ser adaptado a la situación concreta una vez que se disponga de datos reales de la empresa a analizar.

Se ayuda a dirigir a la empresa con una administración actualizada y efectiva que es lo que requieren las organizaciones modernas y complejas.

No es fácil aplicar un proceso de desarrollo organizacional pero ahí están las oportunidades para implementarlo con éxito. Debe producir una mejor calidad de vida en la que exista una armonía en el ambiente laboral para que conjuntamente se beneficien integrantes y empresa logrando llegar al objetivo principal, que en este caso es elevar la productividad de la organización.



BIBLIOGRAFÍA

*

BIBLIOGRAFÍA

Alfredo Acle Tomasini

Planeación estratégica y control total de la calidad

México, Editorial Grijalbo,

Arturo Rosenblueth

El método científico

México, Centro de investigación y estudios avanzados

Bennis Warren G.

Desarrollo organizacional, su naturaleza, orígenes y perspectivas

México, Fondo educativo interamericano, 1973

Burke Wyattwarner

Desarrollo organizacional, punto de vista normativo

México, Sistemas técnicos de impresión, 1988

Crosby Phillips B.

La organización permanentemente exitosa

México, editorial McGraw Hill, 1988

David Silverman

Teoría de las organizaciones

México, Ediciones Nueva visión, 1970

Edgar F. Huse, James L. Bowditch

Comportamiento humano en la organización

México, Fondo educativo interamericano, 1980

Elena Hochman, Maritza Montero
Técnicas de investigación documental
México, Editorial Trillas,

Fabián Martínez Villegas
Planeación estratégica creativa
México, Editorial PAC S.A de C.V.

Florencio Rodil Urrego, Francisco Mendoza trejo
Conceptos fundamentales sobre la organización
México, Editorial Trillas, 1980

Jaime Lopera, Hernando Casas
Desarrollo organizacional, estrategias y modelos
México, Fondo educativo interamericano, 1973

James L. Gibson, et. al.
Organizaciones, conducta estructura y procesos
México, Editorial Interamericana, 1985

Jonathán Anderson, Berry H. Durston
Redacción de tesis y trabajos
México, Editorial Millicent Poole

Jhon R. Schermerhon, James G., et.al
Comportamiento en las organizaciones
México, Nueva editorial interamericana, 1987

Keith Davis, Jhon W. N.
Comportamiento en el trabajo, comportamiento organizacional
México, Editorial McGraw Hill, 1993

L.A., M.A. Sandra Luz González López
Apuntes de la asignatura de Desarrollo organizacional
México, Facultad de estudios superiores Cuautitlán, 1996

Lasty Balseiro Almairo
Principios de administración
México, Librería Acuario, 1989

Newton Margulies, Anthony P.
Cambio organizacional
México Editorial Trillas

R. Hernandez Sampieri, et.al.
Metodología de la investigación
México, Editorial McGraw Hill, 1991

Richard H. Hall
Organizaciones, estructura y proceso
México, Editorial Prentice Hall Internacional, 1985

Santiago Zorilla, Miguel Torres Xammar
Guía para elaborar la tesis
México, Editorial Interamericana, 1986