

41
24.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**EL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
COMO HERRAMIENTA ESENCIAL PARA MEJORAR
LA CALIDAD DEL SERVICIO EN UNA PEQUEÑA
EMPRESA DE SERVICIO DE CONTROL DE
FAUNA NOCIVA**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
ANA LILIA GONZALEZ CUEVAS

ASESOR: LIC. SANDRA LUZ GONZALEZ LOPEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

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

FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Geballos
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 de Desarrollo Organizacional como herramienta esencial para mejorar la calidad del servicio en una pequeña empresa de servicio de control de fauna nociva".

que presenta la pasante: González Cuevas Ana Lilia
con número de cuenta: 9007894-5 para obtener el TÍTULO de:
Licenciada en Administración

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

A T E N T A M E N T E .
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlan Izcalli, Edo. de Méx., a 2 de junio de 1997

PRESIDENTE	<u>L.A. Guillermo Aguilar Dorantes</u>	
VOCAL	<u>L.A. Arturo Frausto Coronado</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. Sandra Luz González López</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>A.I. Ma. de la Luz Estrada Ramírez</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>Act. Delia Cuevas Solgado</u>	

AGRADECIMIENTOS

**GRACIAS DIOS MIO !! PORQUE MI FÉ EN TI
ES TAN GRANDE QUE HICISTE POSIBLE LA
REALIZACIÓN DE UNA DE MIS MÁS GRANDES
METAS. GRACIAS POR ESTAR SIEMPRE CONMIGO Y
GUIARME POR EL BUEN CAMINO.**

A MIS PADRES : TERESA Y HUMBERTO.

GRACIAS POR SUS SABIOS CONSEJOS Y APOYO
QUE PARA MI HAN SIDO UNA BENDICIÓN DE DIOS.
GRACIAS POR ENSEÑARME QUE LA MEJOR
HERENCIA EN LA VIDA ES EL ESTUDIO Y LA
SUPERACIÓN CONSTANTE. TODO LO QUE SOY SE
LOS DEBO A USTEDES.

A LA LICENCIADA SANDRA LUZ
GONZÁLEZ LÓPEZ :

GRACIAS POR ABRIRME SU CORAZÓN Y
ENSEÑARME A SER PROFESIONAL EN MI VIDA
DIARIA. GRACIAS POR COMPARTIR CONMIGO LA
REALIZACIÓN DE ESTE PROYECTO. MIL GRACIAS !!

CON ADMIRACIÓN, RESPETO Y CARIÑO :

ANA LILIA

A MIS HERMANOS : LUIS Y ODIN.

**GRACIAS POR SU CARIÑO, COMPRENSIÓN Y
APOYO.**

A MIS ABUELOS. Por cultivar
en mí lo mejor de ustedes.

A MIS TIOS (AS) Y PRIMOS (AS).
Quienes me aconsejan y brindan
su amistad y cariño.

A MIS AMIGOS. Con quienes he
compartido experiencias inolvidables
en mi vida. Gracias por todo ! !

A TODOS LOS PROFESORES
que han participado a lo largo de
mi formación académica. Gracias
por compartir conmigo sus
conocimientos y enseñarme a
superarme día con día.

A LA FES "CUAUTILÁN"
por brindarme la oportunidad
de realizar satisfactoriamente
mi licenciatura.

A LA UNAM. Por formar en
mí una profesionista digna
y orgullosa de pertenecer a
esta institución.

A MIS SINODALES. Por su valioso
tiempo invertido en este proyecto.

A ARANCIA-CPC, S.A. DE C.V.
Por brindarme la oportunidad
de iniciarme en el ámbito
profesional y laboral de mi
carrera. Gracias por su apoyo
en la realización de este objetivo.

INDICE

PAG.

Introducción

CAPITULO 1 CLASIFICACION DE LAS ORGANIZACIONES

1.1	Antecedentes de las organizaciones.	1
1.2	Concepto de organizaciones.	7
1.3	Principales características de las organizaciones.	10
1.4	Tipos de organizaciones.	13
1.5	Finalidad de las organizaciones.	23
1.6	Importancia de las organizaciones.	25

CAPITULO 2 PRINCIPALES ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS

2.1	Orígenes de las principales estructuras administrativas.	27
2.2	Concepto de las principales estructuras administrativas.	29
2.3	Características de las estructuras administrativas.	31
2.4	Tipos de estructuras administrativas.	34
2.5	Importancia de las estructuras administrativas en las organizaciones.	48

CAPITULO 3

DESARROLLO ORGANIZACIONAL ¿QUÉ ES ?

3.1	Antecedentes del Desarrollo Organizacional.	50
3.2	Concepto del Desarrollo Organizacional.	59
3.3	Características del Desarrollo Organizacional.	62
3.4	Procesos y modelos del Desarrollo Organizacional.	65
3.5	Escuelas del Desarrollo Organizacional.	79
3.6	Finalidad del Desarrollo Organizacional.	87
3.7	Importancia del Desarrollo Organizacional.	90
3.8	Propuesta del modelo de Desarrollo Organizacional.	92

CAPITULO 4

AGENTE DE CAMBIO

4.1	Antecedentes del agente de cambio.	107
4.2	Concepto de agente de cambio.	110
4.3	Características del agente de cambio.	112
4.4	Perfil del agente de cambio.	118
4.5	Tipos de agente de cambio.	121
4.6	Importancia del agente de cambio.	125
4.7	Propuesta del agente de cambio.	128

Conclusiones

Anexos

Bibliografía

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas se encuentran ante un gran reto ; el reto de lograr cambiar sus ideas, costumbres, culturas y estructuras organizacionales para lograr la máxima eficiencia y esto se logra a través de la correcta aplicación de un cambio planeado como lo es el Desarrollo Organizacional.

Cualquier empresa que quiera ser competitiva en el mercado tendrá que recurrir al Desarrollo Organizacional ; ya que dicha herramienta administrativa nos permite detectar las fallas de la organización para elaborar planes a futuro y así poder obtener mejoras considerables en la organización.

La finalidad de este trabajo es de dar a conocer lo necesario que resulta el implementar correctamente el Proceso del Desarrollo Organizacional para mejorar la calidad del servicio en una empresa pequeña de servicio de control de fauna nociva ; abarcando no sólo la calidad a nivel personal sino como una forma de vida de todos los elementos de la organización ; dicha calidad surge como resultado de la ejecución de un buen Proceso de Desarrollo Organizacional, representando una nueva corriente basada en una gran cantidad de estudios realizados por países desarrollados que han demostrado los grandes beneficios que se obtienen y que también se pueden aplicar en cualquier país y cualquier tipo de organizaciones, permitiendo a éstas ser competitivas y permanecer en el mercado.

CAPITULO 1

CLASIFICACION DE LAS ORGANIZACIONES



El ser humano es social por naturaleza. Es inherente a su tendencia a organizarse y cooperar en relaciones interdependientes. Las organizaciones son tan antiguas como el hombre. A través del tiempo, las personas se han unido a otras para alcanzar sus objetivos, primero en familias, después en tribus y en unidades políticas más complicadas.

Los antiguos construyeron pirámides, templos y naves; crearon sistemas de gobierno, agricultura, comercio y guerrearon.

Con el desarrollo de la agricultura, el hombre termina su etapa de nómada cazador e inicia una nueva era asentado en una región dedicándose a la explotación de la tierra a fin de obtener alimento para subsistir. Alrededor de la agricultura se

desarrollo la tribu, lo cual constituyó una nueva clase de vida social.

Los historiadores griegos nos cuentan que hicieron falta cien mil hombres para edificar la gran pirámide de Keops en Egipto y tardaron más de veinte años en terminarla. Recuérdese que en esos tiempos no se disponía de equipo para la construcción ni de computadoras. La administración del Imperio Romano, exigía que se aplicaran conceptos de organización para coordinar sus actividades.

Ciertos conceptos y prácticas importantes en las organizaciones modernas tienen su origen en las organizaciones militares ; esto se debe a que como “la iglesia tenía problemas relacionados con la administración de grupos numerosos y geográficamente dispersos. Al igual que la iglesia, las organizaciones militares adoptaron desde muy pronto el concepto de staff como función consultiva para el personal de línea”.¹

¹ Gibson James L., Jhon M. Ivancevich y James H. Donnelly Jr. Organizaciones : Conducta, Estructura y Proceso, México, Interamericana, 1985, p. 12.

Más tarde con la Revolución Industrial que se originó en Inglaterra a partir de 1776 con la invención de la máquina de vapor por James Watt aparecen grandes cambios en las organizaciones ; tales como : la mecanización de la industria y de la agricultura a finales del siglo XVIII, el desarrollo del transporte y las comunicaciones (locomotora de vapor, telégrafo electrónico, el teléfono y la sustitución del hierro por el acero utilizado como material industrial).

Más tarde en 1901 en Estados Unidos se inicia la producción de autos de Henry Ford y es realizada la primera prueba de avión. Es importante mencionar que en esas fechas nació la organización capitalista.

Los antecedentes de las organizaciones en el México Precolombino datan de que se dice que en "el espacio ocupado por el México contemporáneo hay vestigios de civilizaciones que existieron hace veinte mil años. Aproximadamente desde hace 7000 años hubieron grupos que dejaron la vida sedentaria para establecerse en determinados lugares del territorio, cultivando algunos alimentos y domesticando algunos animales. El cultivo

del maíz data de cuatro mil años ocasionando con ello la aparición de ciertas prácticas económicas y administrativas de interés como la fabricación de tejidos y cerámica para el autoconsumo y con el tiempo se intercambiaron dichos productos, ocasionando la aparición de clases sociales" ² (nobles, religiosos, comerciantes, agricultores, y siervos).

Los olmecas construyeron la civilización desarrollada más antigua, forjando la cultura maya, teotihuacana, zapoteca y totonaca. Los mayas crearon ciudades como Uxmal, Chichén Itzá, Tulum, etc. ; en las cuales floreció el comercio. Los aztecas representaron una rama resultante de muchos pueblos antecesores, principalmente toltecas y teotihuacanos ; su organización social funcionaba por clanes de familia que explotaban su patrimonio agrícola que era la tierra. Los aztecas llegaron a hacer del comercio una verdadera institución de gran importancia, económica, política y militar ; para comerciar se valían generalmente del trueque aunque tenían una especie de moneda representada por granos de cacao, hachuelas de cobre, canutos de plumas llenas de polvo de oro y piedras semipreciosas.

² Hernández y Rodríguez, Sergio y Nicolás Ballesteros Inda Introducción a la administración México, McGraw-Hill 1980 P 361

A la llegada de Cristóbal Colón desaparecen muchas formas de organización autóctona, introduciéndose conceptos europeos sobre estructuras administrativas y conceptos de trabajo. Los españoles trajeron a México, además de su idioma y creencias una organización social (político-económica y religiosa).

Cuando México obtuvo su independencia no contaba con una base tecnológica ni cultural para poder salir adelante, permitiéndolo a las colonias inglesas en Norteamérica conquistarnos tecnológicamente.


En la época de reforma existían alrededor de 60 empresas manufactureras de tejidos de algodón, además de talleres artesanales, fábricas de papel, vasos de vidrio y destiladoras de caña de azúcar.

Durante el Porfiriato se dio un fuerte impulso a las empresas mediante la introducción del ferrocarril, la electricidad, el teléfono y la llegada de empresas extranjeras al país.

En 1938 México adquirió su independencia económica después de la expropiación petrolera y por último en la Segunda Guerra

Mundial se desarrollaron las ciudades de México y Monterrey debido a las compras masivas de alimentos por parte de Estados Unidos.

Como podemos darnos cuenta todos formamos parte de alguna organización y evidentemente están relacionadas con nuestra vida cotidiana [SIN ECUANON].



Para poder comprender el estudio de las organizaciones daremos algunos conceptos de acuerdo al criterio de diferentes autores.

Reyes Ponce nos dice : " Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".³

Richard Hall conceptúa a la organización como : "La colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de pertenencia coordinados ; esta colectividad existe de manera continua en un medio y se embarca

³ Reyes Ponce, Agustín Administración de Empresas, Segunda Parte, Mexico, Limusa 1982 pag 212

en actividades que están relacionadas, por lo general, con un conjunto de objetivos".⁴

Hicks señala: "Una organización es un proceso estructurado en el cual interactúan personas para alcanzar objetivos".⁵

Para la Licenciada **Sandra Luz González López** la Organización es el "Conjunto de individuos que laboran en un lugar específico con estructura formal y que persiguen un mismo fin".⁶


De lo mencionado anteriormente podemos definir a la organización como el conjunto de individuos que interactúan conjuntamente para lograr objetivos determinados, contando con los elementos necesarios para su ejecución.

Cada autor tiene una visión diferente sobre el concepto de organización y podríamos seguir citando más conceptos y observar diferentes puntos de vista ; pero cabe mencionar que

⁴ Hall, Richard H. Organizaciones, Estructura y Procesos, Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1982, pag. 33

⁵ Hicks Hebert G. Administración de Organizaciones Desde un punto de vista de sistemas y recursos humanos, Mexico: Compañía Editorial Continental, 1977, Pag. 56

de individuos y la búsqueda de cumplir objetivos. Sin éstos elementos sería absurdo hablar de la existencia de las organizaciones.



Existen aspectos fundamentales de las organizaciones tales como sus características, ya que éstas son determinantes para poder conseguir sus objetivos y con la mezcla de las mismas se puede lograr la máxima eficiencia.

Existen definiciones de organización mencionadas anteriormente ; las cuales nos dan un panorama general de las características de las mismas, tales como estructuras organizacionales, recursos materiales, humanos y tecnológicos, objetivos y sistemas de comunicación. A continuación se analizan algunas otras características :

- División del trabajo. No es más sino la asignación de tareas a cada individuo de la organización y que en su conjunto representa un gran proceso mediante el cual con la cooperación de cada uno de los integrantes de la entidad ; obtienen enormes y satisfactorios resultados. Esta división

empezó a tener mayor aplicación a partir de la Revolución Industrial.


Cabe señalar que también se obtiene con la división del trabajo mayor especialización, productividad y rendimiento de las personas. Por lo tanto genera mayor eficiencia en la organización.

▣ **Especialización.** La Especialización es producto de la división del trabajo, trayendo como consecuencia aumentar la calidad en el trabajo del individuo. Esta característica se refiere al conocimiento total del trabajo que corresponde realizar a cada persona a fin de que se convierta en "especialista".

▣ **Jerarquía.** Mediante la estructura organizacional se delimita la estructura jerárquica; lo cual tiene como objeto dirigir, supervisar y controlar las operaciones de los niveles que están subordinados. La jerarquía divide a la organización en niveles de autoridad, teniendo las superiores autoridad sobre las inferiores. Obviamente cuanto mayor sea la organización

mayor será el número de niveles jerárquicos con los que se contará.

▣ **Formalidad.** Se refiere a las reglas, normas, políticas y procedimientos con los que cuenta la empresa ; los cuales deben ser acatados por los integrantes de la organización con el fin de aplicar la filosofía de la organización y poder regular de algún modo las conductas de ciertos individuos.



Es interesante e importante conocer las diferentes tipologías de las organizaciones y resulta atrayente para nosotros saber que entre los grandes analistas existen diferentes criterios acerca de la clasificación de las empresas.

A continuación daremos a conocer las tipologías más representativas de las organizaciones y las más importantes :

Reyes Ponce hace una distinción entre la empresa pública y la empresa privada mencionando que :

"La empresa privada busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de una necesidad de orden general o social.

La empresa pública tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social, pudiendo obtener, o no, beneficios".⁷

Podemos apreciar con las tipologías mencionadas que es fundamental hacer una distinción entre las empresas públicas y privadas, ya que ambas tienen fines y filosofías distintas.

Existen también las organizaciones formales e informales, considerándolas como :

Las **organizaciones formales** cuentan con una estructura bien definida, mostrando claramente, autoridad, responsabilidad, y la forma en que fluyen los canales de comunicación. Estas organizaciones cuentan con una planeación y generalmente son inflexibles. Como ejemplo se tienen a las grandes empresas, a las universidades y a los gobiernos estatales y federales.

Se dice entonces que las **organizaciones informales** son aquellas que en contraste con las formales están libremente

⁷ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas, Segunda Parte, México, Limusa, 1982 pag 83 y 84

organizadas, mal definidas, son espontáneas y por lo tanto flexibles.

También se puede clasificar a las empresas de acuerdo a su giro en :

◆ **Industriales.** Cuya actividad primordial es la producción de bienes mediante la transformación y la extracción de materias primas. Las empresas industriales se dividen en:

- a) **Extractivas.** Estas empresas se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables (industrias pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.).
- b) **Manufactureras.** Las cuales transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser empresas que producen bienes de consumo final (aparatos y accesorios eléctricos, productos alimenticios, prendas de vestir, etc.) o empresas que producen bienes de producción (materiales de construcción, productos químicos, maquinaria ligera, etc.).
- c) **Agropecuarias.** Quienes se dedican a la explotación de la agricultura y la ganadería.

◆ **Comerciales.** Las cuales son empresas intermediarias entre el productor y el consumidor final, cuyo giro es la compra-venta de artículos terminados ; éstas empresas se clasifican en :

- a) **Mayoristas.** Cuando efectúan ventas en gran escala a empresas minoristas, quienes a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor final.
- b) **Minoristas o detallistas.** Son las que venden productos al menudeo (pequeñas cantidades) al consumidor final.
- c) **Comisionistas.** Empresas que se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo una ganancia por ésta actividad.

◆ **Servicio.** Se denominan a las empresas de servicio como aquéllas que brindan un servicio a la comunidad obteniendo o no fines lucrativos, las cuales se dividen en :

- a) **Transporte**
- b) **Turismo**
- c) **Instituciones financieras**
- d) **Servicios públicos varios :**
 - **Comunicaciones**
 - **Energía**

- Agua
- e) Servicios privados varios :
- Asesoría
 - Diversos servicios contables, jurídicos y administrativos
 - Promoción y ventas
 - Agencias de publicidad.
- f) Educación
- g) Salubridad (hospitales)
- h) Fianzas y seguros.

Sin Embargo Silvestre Méndez nos dice que en la economía mexicana las empresas se clasifican en : "Sectores económicos y sus ramas productivas".⁸

✦ El primer **sector** es el **Agropecuario** o también llamado Primario y se compone de las siguientes ramas o actividades productivas :

- Ganadería
- Agricultura

⁸ Méndez Morales José Silvestre *Problemas Económicos de México*, México McGraw-Hill 1994 P 29

- Silvicultura
- Pesca

♣ El segundo **sector** es el **Industrial** o Secundario el cual se compone de dos subsectores :

■ **Industria Extractiva.** Conjunto de actividades económicas que tienen como finalidad sacar del subsuelo algunos recursos materiales eliminando materiales que no sirven (carbón y sus derivados, extracción de petróleo y gas, mineral de hierro, mineral metálico no ferroso, cantera, arena, grava, arcilla y otros minerales no metálicos.

■ **Industria de Transformación.** Como ejemplo se tienen a las compañías automovilísticas, de construcción, alimentaria, tabacalera, mueblera, etc.

♣ El tercer **sector** es el de **Servicios** o también llamado Terciario. El servicio proporciona atención personal, es decir, servicios que contribuyen a la formación del producto e ingresos nacionales. Sus ramas productivas son :

- Comercio
- Restaurantes y hoteles
- Transporte
- Comunicaciones
- Servicios Financieros
- Alquiler de inmuebles
- Servicios Profesionales
- Servicios Educativos
- Servicios Médicos
- Servicios Gubernamentales
- Otros servicios

El juicio más utilizado para clasificar a las empresas es en función de su tamaño o magnitud, para lo cual existen diferentes criterios para poder decir si una empresa es **micro, pequeña, mediana o grande**.

- ▲ **Criterio de Producción.** El cual clasifica a las empresas de acuerdo al grado de maquinización y tecnología que existe en el proceso de producción. Por lo tanto se dice que una empresa es micro cuando la mano de obra es indispensable y no se cuenta con maquinaria alguna ; se dice que es pequeña

si se cuenta con la utilización de la mano de obra y con poca maquinaria ; una mediana empresa utiliza muy poco la mano del hombre , por lo que cuenta con un numero considerable de maquinaria y finalmente la grande empresa es aquella que esta altamente mecanizada y/o sistematizada.

- ▲ **Criterio de Ventas.** Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que abarca y de acuerdo al monto de sus ventas. Por consiguiente una empresa micro abarca sólo una pequeña sección del mercado local, una pequeña sus ventas abarcan el mercado local, una mediana empresa es cuando sus ventas son nacionales y la grande empresa es cuando cubre mercados internacionales.

- ▲ **Criterio de Personal Ocupado.** Se dice que una empresa es micro cuando no cuenta con más de 20 empleados a su servicio, una empresa es pequeña cuando en ella laboran de 20 a 50 empleados, una mediana empresa es aquella que tiene hasta 1000 trabajadores y en consecuencia una grande es aquella que se compone de más de 1000 empleados.

▲ **Criterio Financiero.** En este criterio el tamaño de la organización se determina con base en el monto de su capital ; por lo cual no se mencionan cantidades ya que éstas cambian continuamente de acuerdo a la situación económica del país.

Cabe mencionar que los criterios antes mencionados son auxiliares u orientadores para determinar la magnitud de la empresa y que no son aplicables a cada situación específica, ya que las condiciones de la empresa son muy cambiantes.

Por último Katz y Kahn reconocen cuatro tipos principales de organizaciones : "productivas o económicas, de mantenimiento, de adaptación y administrativas o políticas".⁹


- Las **organizaciones productivas** o económicas son las que proporcionan bienes o servicios a la comunidad o para un sector del mismo, creando riqueza.

⁹ Rodil Urrego, Florencio y Francisco Mendoza Trejo Conceptos Fundamentales Sobre la Organización. Mexico Trillas 1980 p 42

- **Empresas de mantenimiento** se denominan a aquellas que se dedican a la integración social de las empresas, así como ofrecen actividades sanitarias, de reforma y de rehabilitación. Como ejemplos tenemos a las escuelas y a las sectas religiosas.

- **Empresas de adaptación** se definen a aquéllas que están a cargo de estructuras sociales que crean conocimientos tales como las universidades e instituciones de investigación, así como las organizaciones que se dedican al fomento de las artes.

- Las **organizaciones administrativas o políticas** son las que se ocupan de mantener la estructura social y en menor grado la de los miembros de la sociedad ; como ejemplo tenemos al Estado y a todas sus partes integrantes.



Es de vital importancia conocer la finalidad de las organizaciones ya que ésta es la razón de su existencia.

Mencionaremos los fines de las empresas privadas, ya que son objeto de estudio en el presente proyecto; por lo tanto nos enfocaremos esencialmente a ellas.

La organización, como se mencionó anteriormente busca la producción de bienes y servicios para un mercado determinado, para posteriormente poder obtener "suficientes" utilidades para poder mantener viva a la organización y al empresario quién es su fundador y posteriormente y en menor proporción al trabajador.


Principalmente :

"SE BUSCA LA MAXIMA EFICIENCIA Y EFICACIA"

A largo plazo la empresa pretende obtener un prestigio en el mercado, una larga vida de la organización y desde luego el crecimiento de la organización.

Es de trascendental importancia que todas las partes integrantes de la organización se conozcan los fines que se persiguen, para así poder conjuntar sus esfuerzos y por ende obtener los resultados que planean. Se debe concientizar a toda la organización de que los fines que se pretenden traerán grandes beneficios no sólo para la organización sino para todos los integrantes de la misma.

Cabe mencionar que de los fines antes mencionados los de mayor importancia son el de proporcionar bienes y servicios y el de lograr la eficiencia y la eficacia, ya que en función de éstos se derivan los demás.



La importancia de las organizaciones radica en muchos aspectos relevantes , tales como :

A nivel individual los seres humanos aumentan sus conocimientos, su capacidad y especialización en la realización de sus actividades laborales, se plantea objetivos y planea de qué forma desarrollarlos ; tomando en cuenta la ayuda de sus compañeros y su colaboración con los mismos. Además las organizaciones proporcionan seguridad y estabilidad económica en el individuo .


Recuérdese que existen cosas que el hombre no podría hacer solo o se tardaría mucho tiempo en realizarlas. La unión de los hombres para realizar sus metas en las organizaciones produce un efecto sinérgico ; el cuál no es más que la energía conjunta de los individuos, la cual se convierte en una gran fuerza para poder cumplir los objetivos fijados.

Desde el punto de vista social las organizaciones satisfacen las necesidades de un mercado determinado a través de la producción de bienes o servicios. La creación de fuentes de trabajo y la aparición y desarrollo de organizaciones se traducen en indicadores muy importantes para la economía del país (PEA y PIB).

CAPITULO 2

PRINCIPALES ESTRUCTURAS

ADMINISTRATIVAS



Las estructuras administrativas ya se conocían desde hace mucho tiempo. "Heráclito, en los inicios de la historia de la filosofía, ya concebía el "logos" como una unidad estructural que domina el flujo ininterrumpido del devenir. Y lo torna intangible".¹⁰

Los antecedentes de las estructuras administrativas se traducen en lo que se llama la Teoría Estructuralista.

La oposición surgida entre la Teoría Tradicional (Taylor y Fayol); en la cual lo único que importaba era la organización formal de la industria; y la Teoría de las Relaciones Humanas (Mayo), la cual hacía énfasis en el hombre y en el clima psicológico del trabajo; las cuales eran incompatibles entre sí hizo necesaria la aparición de una teoría más amplia y más


¹⁰ Chavenato, Idalberto Fundamentos de Administración, México McGraw-Hill, 1980 p 356

abierta que tomara en consideración los aspectos más importantes de ambas teorías.

Es decir, surge el Estructuralismo que trata de combinar por una parte la estructura formal con el aspecto humano y por otra, la organización empresarial con el sistema social y así nace una sociología de la organización.

Con el Estructuralismo se presentó la preocupación exclusiva por las estructuras administrativas de las organizaciones. El Estructuralismo es un método analítico y comparativo que estudia los elementos y fenómenos en relación con una totalidad. Analiza a la organización a través de sus diferentes relaciones. Partiendo del sistema de interrelaciones entre el individuo y el grupo, entre los grupos, entre el grupo y la organización y entre la organización y el sistema social global. Es decir el Estructuralismo se preocupa por el todo y por la relación de las partes en la constitución del todo.

Los principales exponentes de la Teoría Estructuralista son : Amitai Etzioni, James A. Thompson, Victor A. Thompson, Peter M. Blau, David R. Sills, Burton R. Clarke y Jean Viet.



Reyes Ponce define a las estructuras administrativas diciendo : "Son las diversas combinaciones estables en la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en las cartas o gráficas de organización, y se complementan con los análisis de puestos".¹⁰

Rodas Carpizo nos dice que una estructura administrativa es: "La agrupación o conjunción técnica de las relaciones que deben presentarse entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos dentro de una institución con la finalidad de obtener su máxima eficiencia dentro de los planos y objetivos determinados".¹¹

¹⁰ Reyes Ponce, Agustín Administración de Empresas Teoría y Práctica, Segunda Parte, México Limusa, 1975, p.221

¹¹ Rodas Carpizo, Alejandro R y Ma F A de Rodas Administración Básica, México, Trillas 1984 p 116

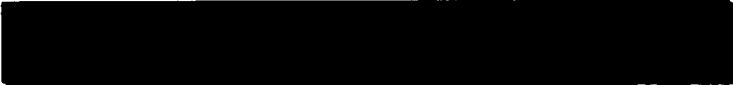
Blau indica que la estructura administrativa es: "La distribución de las personas, en diferentes líneas, entre las posiciones sociales que influyen el papel de ellas en sus relaciones".¹²

Para la Licenciada **Sandra Luz González López** una Estructura administrativa "Es la base fundamental de la organización"¹³

De lo anteriormente mencionado podemos decir que la estructura administrativa es la distribución sistemática de todos los componentes de la organización; delimitándose los niveles jerárquicos, de autoridad y de responsabilidad a fin de obtener resultados organizacionales.

¹² Blau Peter M. On the Nature of Organizations Nueva York. John Wiley and Sons, Inc 1974, p 12

¹³ Lic Sandra Luz González López Apuntes.



Las estructuras administrativas presentan características "clave" para el buen funcionamiento de la organización. Además de que las estructuras nos muestran la división del trabajo, establece los medios a través de los cuales se ejerce la autoridad y responsabilidad de los niveles jerárquicos; representándose por medio de los organigramas, también llamados cartas o gráficas de organización.

Además de las características antes mencionadas las organizaciones cuentan con la complejidad, la formalización y la centralización; las cuales describiremos brevemente; ya que son de trascendental importancia las estructuras administrativas:

● La complejidad es el grado de dificultad estructural que tiene una organización y se compone de los siguientes elementos :

- ◊ **Diferenciación horizontal.** Se refiere a la subdivisión de las tareas realizadas por la empresa entre los integrantes de la misma y se traduce en el número de especialidades ocupacionales, la actividad profesional y el entrenamiento profesional que necesitan los individuos para ocupar un puesto determinado.


- ◊ **Diferenciación vertical.** Es el número de posiciones que existe entre el nivel jerárquico más alto y los empleados que trabajan en las áreas productivas.

- ◊ **Dispersión espacial.** Trata del número de lugares espacialmente separados en los cuales están empleados los miembros de una organización ; es decir , las actividades y el personal pueden estar dispersos en el espacio, de acuerdo con funciones horizontales, verticales, por la separación de tareas a los centros de poder.

Se dice que a mayor magnitud de la organización mayor complejidad y en consecuencia mayores problemas de coordinación y control.

- Otra característica de la estructuras administrativas es la formalización, la cual se refiere a la rigidez (leyes internas) de la estructura de una organización. Representa la aplicación de reglas, procedimientos, manuales y políticas con que cuenta la empresa.

- La centralización como característica de las estructuras se traduce en la distribución del poder de las organizaciones, es decir, que a mayor número de grupos en la organización será mayor la centralización.



Existen diversas tipologías de estructuras administrativas y para poder implantar una de ellas en la organización se dependerá de factores tales como : giro, magnitud de la empresa, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción, etc.

Las tipologías de estructuras administrativas más usuales son :

LINEAL O MILITAR

Es aquella estructura en que la autoridad y responsabilidad se transmiten en una sola línea para cada persona o grupo. El jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe. (Anexo 1).

Este tipo de estructura se le conoce como lineal o funcional porque, precisamente, se utiliza en instituciones militares, siendo también utilizada en pequeñas empresas.

VENTAJAS

- Es claro y sencillo.
- No hay fugas de responsabilidad ni conflictos de autoridad.
- Útil en pequeñas empresas.
- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.

DESVENTAJAS

- Es rígida e inflexible.
- No fomenta la especialización.
- Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que provoca que se dediquen a labores operativas y no directivas.

FUNCIONAL O DE TAYLOR

Su creador fue Frederick W. Taylor quien observó que la organización lineal no propiciaba la especialización. Proponiendo que el trabajo del supervisor se dividiera entre ocho especialistas, uno por cada actividad principal, y que los ocho contaran con autoridad, cada uno en su propio campo, sobre la totalidad del personal que realizaba labores relacionadas con su función. (Anexo 2).

La estructura funcional consiste en dividir el trabajo de tal forma que desde el gerente hasta el nivel operativo más bajo ejecuten el menor número de funciones posibles.

VENTAJAS

- Mayor especialización.
- Más alto grado de eficiencia para cada persona.
- Mayor división del trabajo en una forma planeada.
- Disminución de la presión sobre un sólo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

- Se puede aplica a cualquier tipo de organización, ya sea micro, pequeña, mediana o grande.

DESVENTAJAS

- Resulta difícil diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe.
- Por lo anteriormente mencionado se da la duplicidad de mando, lo cual origina confusión y conflictos.

LINEO-FUNCIONAL

En este tipo de estructura administrativa se combinan la estructura lineal y la funcional, aprovechando las ventajas de cada una de ellas teniendo las siguientes características :

- De la organización lineal o militar, la responsabilidad y la autoridad que se da en una sola línea.
- De la funcional, la especialización de cada actividad en una función.

Este tipo de estructura es la más aplicada en la actualidad por ser la más ventajosa ; ya que se puede aplicar a cualquier tipo de empresa, ya sea micro, pequeña, mediana o grande. (Anexo 3).

DE STAFF

Este tipo de organización surge como resultado de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo cual origina contar con la presencia de especialistas para que asesoren a la empresa en el manejo de ciertos aspectos.

Las estructuras de staff no cuentan con autoridad de línea para poder imponer sus decisiones. La línea de staff se representa a través de líneas punteadas a diferencia de la autoridad lineal que se representa con una línea punteada. (Anexo 4).

Generalmente este tipo de organización no se da por sí sola, sino que existe en combinación con otro tipo de estructura.

VENTAJAS

- Investiga constantemente qué aspectos de la empresa pueden mejorarse e innovarse.
- Instruye para la implantación de los nuevos sistemas y ayuda a establecerlos.
- Revisa permanentemente los resultados, para estar siempre en condiciones de hacer otra vez sugerencias de mejoras.

DESVENTAJAS

- Puede existir una confusión considerable en la organización si no se delimitan los deberes y responsabilidades de asesoría en cuadros y manuales.
- Pueden existir "diferencias" personales con los miembros de la organización y los integrantes del staff.

POR COMITES

Este tipo de estructura consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un grupo de individuos que se reúnen y se comprometen a tomar decisiones acerca de los problemas

encomendados. Al igual que la estructura de staff esta estructura se da en combinación con otros tipos de estructuras. (Anexo 5). Los comités más usuales son :

♣ **Directivo.** Son los que representan a los accionistas de la empresa y se encargan de deliberar y resolver los asuntos que surgen en la misma.

♣ **Ejecutivo.** Este comité es nombrado por el directivo para que lleven a cabo los planes que ellos tomaron.

♣ **De vigilancia.** Se compone del personal de confianza, los cuales se encargan de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa.

♣ **Consultivo.** Se integra por los especialistas, los cuales dan soluciones sobre asuntos que les son consultados.

VENTAJAS

- Las soluciones a los problemas son más objetivas, ya que se presentan varios criterios.
- La responsabilidad se comparte entre todos los integrantes del comité.
- Los conocimientos especializados se aprovechan al máximo.

DESVENTAJAS

- Las decisiones tomadas son tardadas ya que el tiempo de deliberación es largo.
- Es difícil disolver un comité una vez constituido.

MATRICIAL

Este tipo de estructura nace con el propósito de dar respuesta al crecimiento de las organizaciones y a la necesidad de desarrollar proyectos en los cuales se requiere la intervención de especialistas de distintos departamentos o sucursales de una organización.

La autoridad, responsabilidad y poder están balanceados y compartidos entre el jefe de proyecto al cual los especialistas reportan para el desarrollo del proyecto y el jefe funcional para las labores inherentes a su departamento. (Anexo 6).

Este tipo de estructura puede adaptarse en una área o en toda la empresa, y su implantación es un proceso largo que requiere de tiempo, recursos y esfuerzos.

VENTAJAS

- Dada la especialización se tiende hacia la calidad.
- Propicia una comunicación interdepartamental.
- Permite que las personas puedan cambiar de una función a otra, cuando llegue a ser necesario.

DESVENTAJAS

- Funciona a través de muchas reuniones lo que supone pérdidas de tiempo.
- Puede existir confusión en la delimitación de autoridad y puede ocasionar fuga de responsabilidades.

DEPARTAMENTALIZACION

Es el proceso de combinar los puestos en grupos. El agrupamiento de actividades y personas en departamentos permite ampliar las organizaciones hasta un grado indefinido. Existen diferentes tipos de departamentalización las cuales son los siguientes :

φ *Departamentalización territorial o geográfica.* Este tipo de estructura es bastante común en empresas que operan en áreas geográficas amplias. Es especialmente atractiva para empresas grandes cuyas actividades se encuentran física o geográficamente diseminadas. (Anexo 7).

VENTAJAS

- Coloca la responsabilidad en un nivel inferior.
- Insiste en los mercados y problemas locales.
- Proporciona un campo de capacitación mensurable para los gerentes generales.
- Mejor comunicación personal con los intereses locales.

DESVENTAJAS

- Se requiere más personas con capacidades del gerente general.
- Aumenta el problema del control de la alta dirección.

φ *Departamentalización por clientes.* En muchas empresas es común el agrupamiento de actividades que reflejan un interés principal en los clientes. Estos son la clave de la forma en que se agrupan las actividades cuando cada uno de los bienes o servicios para ellos la empresa es administrada por un jefe de departamento. (Anexo 8).

VENTAJAS

- De acuerdo a las necesidades del cliente se concentran sus actividades.
- A los clientes se les da la impresión de que tienen un proveedor comprensivo.
- Desarrolla destreza en el área de la clientela.

DESVENTAJAS

- Puede resultar difícil coordinar las actividades demandas opuestas del consumidor.
- Requiere de la participación de gerentes y staff expertos en los problemas de los clientes.

φ *Departamentalización por producto.* En muchas compañías grandes y diversificadas, las actividades y el personal se agrupan sobre la base de los productos. Según crece una firma es difícil coordinar los diversos departamentos y resulta ventajoso establecer unidades de producto. Esta forma de organización permite al personal desarrollar una aptitud total en la investigación, fabricación y distribución de una línea de productos. (Anexo 9).

VENTAJAS

- Coloca la atención y el esfuerzo sobre la línea de productos.
- Facilita el uso de capital, instalaciones, habilidades y conocimientos especializados.

- Permite el crecimiento y la diversidad de productos y servicios.

DESVENTAJAS

- Requiere más personas con habilidades de gerente general.
- Presenta un mayor problema de control para la alta gerencia.

φ *Departamentalización por funciones de la empresa.* El agrupamiento de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa abarca todo lo que las empresas realizan normalmente. Puesto que todos se dedican a la producción de algo útil que desean otros, sus funciones básicas son producir bienes o servicios, ventas y financiamiento. Por lo que resulta conveniente agrupar esas actividades en departamentos como ingeniería, producción, ventas o mercadotecnia y finanzas (Anexo 10)


VENTAJAS

- Es el reflejo lógico de las funciones de la organización.
- Mantiene el poder y prestigio de las funciones principales.

- Sigue el principio de especialización.
- Simplifica la capacitación.

DESVENTAJAS

- Resta importancia a los objetivos globales de la compañía
- Adaptación lenta a los cambios del ambiente.
- Limita el desarrollo de gerentes.



Las estructuras administrativas reflejan objetivos y planes de la organización, ya que de ellos se derivan actividades. Las estructuras deben reflejar la autoridad de qué dispone la administración de la empresa. La autoridad en una organización es el derecho socialmente determinado para ejercer el juicio, como tal, esta sujeta a cambios y por medio del poder se toman decisiones (el flujo de información que se requiere para tomar una decisión esta determinado en gran medida, por la estructura).

La estructura de la organización refleja su ambiente, así como las premisas de un plan pueden ser económicas, tecnológicas, sociales, éticas o políticas ; también lo puede ser la estructura administrativa, la cual debe estar diseñada para funcionar, permitir las aportaciones de los miembros de un grupo y para ayudar a las personas a lograr los objetivos con eficacia y eficiencia en un futuro incierto es decir se obtienen resultados

organizacionales. En éste sentido una estructura viable nunca puede ser estática, ya que una estructura administrativa eficaz y eficiente depende de la situación actual del medio en el que se desenvuelve.


Puesto que las organizaciones se integran por personas ; los agrupamientos de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura deben consolidar las limitaciones y las costumbres de las personas, imponiéndose éstas para garantizar que los individuos se adapten a las exigencias de la organización y no al contrario , minimizando o al menos regulando la influencia de los diferentes individuos sobre la empresa.

Es importante destacar que las estructuras administrativas deben permitir enfrentarse a la organización a las presiones económicas, políticas y sociales originadas por el cambio y el desarrollo ; lo cual permita que la organización pueda sobrevivir ante un constante cambio.

CAPITULO 3

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

¿ QUÉ ES ?



El Desarrollo Organizacional (D.O.) surgió a partir de 1962 con un complejo conjunto de ideas acerca del hombre, de la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potenciales.

Los orígenes del Desarrollo Organizacional se atribuyen a diversos factores tales como :

▲ Dificil aplicabilidad de las teorías administrativas. Resulta difícil aplicar los conceptos de las diferentes teorías administrativas, ya que cada una tiene un enfoque diferente :

▲ Teoría Clásica. Propuesta por Taylor (escuela de la administración científica) y por Fayol (escuela anatomista y fisiologista). Taylor un enfoque rígido y mecanicista, que consideraba al hombre desde el punto de vista anatomista y

simplista ; es decir un apéndice de la máquina. El objetivo básico fue la eficiencia, dándole importancia únicamente a la organización formal de la industria ; lo cual hizo que la teoría se mostrara incompleta y parcializada.

◆ Teoría de las Relaciones Humanas. Esta teoría fue inicialmente propuesta por Elton Mayo en oposición a la teoría clásica ; dio énfasis al hombre y al clima psicológico del trabajo. El liderazgo pasa a sustituir a la autoridad jerárquica formal. Al sobrestimar los aspectos informales de los aspectos formales y emocionales dentro de la organización y dentro de una visión ingenua del trabajo ; ésta teoría también se mostró incompleta e imparcial reforzando sólo aquellos aspectos organizacionales omitidos o rechazados por la teoría clásica.

◆ La Teoría Burocrática proponía dar las bases de un modelo ideal y racional de organización que pudiera ser copiado y aplicado en las empresas, no importando su ramo de actividad. Weber describía las características de ésta organización basándose en la estructura militar del ejército prusiano. Tiempo después Weber, Merton, Selznick, Gouldner y otros seguidores de ésta teoría comprobaron una serie de distorsiones, disfunciones dentro de la burocracia, lo cual volvía crítica su

aplicación en las empresas. Se mostró carente de flexibilidad a las innovaciones necesarias e imprescindibles de una sociedad moderna en proceso de continuo y acelerado cambio.

▲ La Teoría Estructuralista vino a representar una visión más crítica de la organización concibiendo a la sociedad moderna como una sociedad de organizaciones. Señalando que las organizaciones cuentan con objetivos organizacionales (mayor lucro, mayor eficacia y eficiencia, consolidación de los negocios, etc.) en contraste con los objetivos individuales de sus participantes (mejores salarios, mejor horario de trabajo, autorealización, prestigio, seguridad personal, etc.).

Para los estructuralistas debe haber necesariamente una confrontación entre ambos objetivos y de ahí debe resultar una solución a los problemas de las organizaciones. Por lo tanto resulta una teoría descriptiva y crítica de los planteamientos, no representa una teoría de la organización ya que sólo critica las teorías ya existentes y no ofrece un método de análisis y comparación de las organizaciones.

▲ La Teoría del Comportamiento o Behaviorista surge a partir de la Teoría de las Relaciones Humanas con Barnard y Simón, entre otros. Esta teoría hace énfasis a la organización

considerada como un organismo que tiene vida y cultura propias y que pueden ser independientes de la tecnología y de los estilos de aquéllos que en ella ocupan ciertas posiciones ; no considerando las diferencias individuales de personalidad o las diferencias organizacionales de estilo.

▲ La existencia de varias teorías acerca del comportamiento humano ; en las cuales existen varias críticas en el sentido de que no pueden ser utilizadas como soluciones plenas o totales. Las principales teorías son :

▲ Teoría de Maslow. Supone que las personas son dominadas por exigencias de sus necesidades internas insatisfechas que orientan y determinan su comportamiento. Existe una jerarquía de necesidades humanas que van desde las necesidades fisiológicas, de seguridad, de posesión y amor, de estima y autorealización (Anexo 11). Maslow señala que las necesidades fisiológicas son necesidades de carencia, mientras que la necesidad de autorealización es de crecimiento. Hace énfasis sólo en las necesidades internas del hombre, sin considerar la situación donde está colocado.

▲ Teoría de McGregor. Basándose en algunas ideas de Maslow admite la existencia de un conflicto básico entre las necesidades de los individuos y la organización. Esta teoría es normativa y ofrece una descripción interesante de una filosofía de la organización basada en el humanismo y en el intento de integrar las necesidades individuales y organizacionales ; proponiendo una administración participativa o consultiva en la cual los individuos participan o son consultados en cuanto a las decisiones que deban tomar al respecto.

Sin embargo, las investigaciones científicas han demostrado la inexistencia de cualquier correlación entre la administración participativa y el alcance de resultados elevados para toda y cualquier situación.

▲ Teoría de Herzberg. Proponía una teoría de motivación en el trabajo mencionando dos características del hombre :

Factores ambientales o higiénicos, que son : condiciones de trabajo, tipo de supervisión, políticas administrativas, status, prestigio, relaciones interpersonales, dinero y seguridad personal. Cualquier cambio o mejoría en esos factores disminuirá la insatisfacción, pero no aumentará la satisfacción.

Factores motivacionales o de función, que son : reconocimiento, trabajo estimulante, mayor responsabilidad, crecimiento y desarrollo profesional. Mencionando que cualquier cambio o mejoría en esos aspectos podría motivar a mejor desempeño.

Para Herzberg la estrategia de D. O. más adecuada es la reorganización que él denomina como enriquecimiento de tareas y consiste básicamente en aumentar la responsabilidad del cargo adicionando tareas gradualmente elevadas y desafiantes.

La crítica generalmente hecha a esta teoría reside en la dificultad de reorganización de los cargos en razón de los aspectos tecnológicos y culturales abarcados.

◆ La teoría de McClelland. Propone una teoría de la motivación cuyo tema central es la necesidad de realización. El individuo con elevadas necesidades de realización está más preocupado por saber si su desempeño fue bueno que por la recompensa recibida. Un alto nivel de necesidad de realización tiene gran interés en obtener eficiencia y eficacia personal y gerencial en una situación delicada.

David McClelland se adapta más al ambiente americano, no obstante ésta teoría puede tener restricciones en otras teorías organizacionales.

♣ La creación del National Training Laboratory (N.T.L.) de Bethel en 1974 cuyas investigaciones son las primeras investigaciones realizadas en laboratorio sobre el comportamiento de grupo. Su objetivo era reeducar el comportamiento humano y a mejorar las relaciones sociales.

♣ La publicación en 1964 del libro T-Group Theory and Laboratory Methods preparado por un grupo de psicólogos del N.T.L.; los cuales exponen sus investigaciones sobre el Training Group (T-Group), así como los resultados sobre entrenamiento de la sensibilidad y las posibilidades de su aplicación. Leland Bradford el coordinador de éste libro es considerado por algunos autores como el precursor del movimiento llamado Desarrollo Organizacional.

♣ La concientización de los cambios. Para Warren Bennis son cuatro las condiciones básicas que dieron origen al D.O. son :


1. "Una transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional.
2. Un aumento del tamaño de las organizaciones, responsable de que el volumen de las actividades tradicionales de la organización no sea suficiente para mantener el crecimiento.
3. Una diversificación creciente así como una gradual complejidad de la tecnología moderna, que exigen estrecha vinculación entre actividades y personas altamente especializadas y de diversa competencia.
4. Un cambio en el comportamiento administrativo debido a :
 - Un nuevo concepto del hombre en un mayor conocimiento de sus complejas y mudables necesidades, el cuál sustituye el modelo de poder basado en la coacción y en la amenaza.
 - Un nuevo concepto de valores organizacionales, basado en ideas humanístico-democráticas en el cual sustituye el

sistema de valores despersonalizado y mecanicista de la burocracia".¹⁴

♣ **Fusión de dos tendencias en el estudio de las organizaciones:** el estudio de la estructura, de un lado, y el estudio del comportamiento humano del otro, integrados mediante un tratamiento sistémico. La teoría de los sistemas aglutinó los aspectos estructurales y los aspectos comportamentales, dando posibilidad de ahí en adelante al surgimiento del D.O.

En 1967 Douglas McGregor quien era consultor de la empresa Union Carbide ejecutó el D.O. en dicha empresa para ayudar a formar un equipo gerencial eficaz y eficiente. En ese mismo año el Depto. de Estado de Estados Unidos lo aplicó para resolver conflictos entre grupos. Apartir desde entonces se ha venido aplicando el Desarrollo Organizacional en las empresas de todo el mundo.

¹⁴ Bennis Warren G. Desarrollo Organizacional: su naturaleza, orígenes y perspectivas. Sao Paulo, Fondo Educativo Interamericano, 1973, p. 22 a 25.



Muchos autores han intentado definir lo que es el Desarrollo Organizacional en las bases fundamentales del mismo. A continuación, para dar una idea, que sobre el D.O. consideran algunos autores citaremos algunas definiciones :

Warren G. Bennis. "Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de la organización, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".¹⁵

¹⁵ Bennis Warren G. Desarrollo Organizacional, su naturaleza, orígenes y perspectivas. Sao Paulo. Fondo Educativo Interamericano. 1973 p 2

Richard Beckhard dice que el D.O. es: "Un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los "procesos" de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento humano".¹⁶

Luis Ferrer Pérez conceptua al D.O. de la siguiente forma: "Es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona".¹⁷

El Desarrollo Organizacional para la Licenciada **Sandra Luz González López** es el "Proceso de cambio en ideas, costumbres

¹⁶ Beckhard Richard Desarrollo Organizacional, estrategias y modelos, Sao Paulo, Fondo Educativo Interamericano, 1973 p 10

¹⁷ Ferrer Pérez Luis Guía Práctica de Desarrollo Organizacional, México Trillas, 1976 p 15

y estructuras organizacionales para lograr la máxima eficiencia".¹⁸

De lo anteriormente citado podemos decir que el Desarrollo Organizacional es un cambio planeado a través del cual se cambian diversos aspectos de la organización con el fin de lograr la eficiencia y eficacia de la misma.

¹⁸ Lic. Sandra Luz González López Apuntes



Las principales características de D.O. son las siguientes :


- ☆ El Desarrollo Organizacional es una estrategia administrativa cuyo fin se basa en lograr un cambio planeado de la organización. Cualquiera que sea la estrategia empleada el D.O. casi siempre se centra sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, teniendo como principal elemento a las personas. El D.O. en su mayor parte se concentra, como punto central de su atención, sobre el lado humano de la empresa.

- ☆ Los cambios que se buscan están ligados directamente a la exigencia o demanda que la organización intenta satisfacer. Los casos en que más frecuentemente se aplica el D.O. son los siguientes :

- ° Problemas de destino, crecimiento, identidad y revitalización
 - ° Problemas de satisfacción y desarrollo humano, y revitalización de la organización.
 - ° Problemas de eficacia y eficiencia organizacional.
 - ° Problemas en el parámetro de calidad.
- ☆ El D.O. se basa en una estrategia educativa que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado haciendo uso de métodos basados en experiencias, para general datos de público conocimiento y la experiencia que constituyen la base de la planeación y la acción.
- ☆ Existe en las organizaciones la presencia de agentes de cambio los cuales comparten en conjunto metas basadas en su filosofía y en la de la organización. Cabe mencionar que los agentes de cambio son en su mayoría, pero no exclusivamente, ajenos a la organización (agentes externos).

☆ EL D.O. implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización, es decir, se trata de una confianza mutua, determinación conjunta de metas y medios, un alto grado de influencia recíproca y sobre todo debe existir una excelente comunicación.

☆ El camino de las empresas innovadoras y con vistas al futuro es el D.O., ya que éste les permitirá ser cada día más competitivas en el mercado.



Para Newton Margulies el proceso del D.O. Consiste fundamentalmente en los siguientes pasos :

1. **Recolección de datos** : abarca la determinación de la naturaleza y la disponibilidad de datos necesarios y los métodos utilizables para recopilarlos. Según Margulies la recopilación y análisis de datos es una de las actividades más difíciles del D.O. ; debido a que encierra Técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y subsistemas y las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.

2. **Diagnóstico organizacional** : Enfoca principalmente el proceso de solución de problemas. El análisis de problemas en D.O. abarca un número de técnicas relacionadas con la identificación de preocupaciones y consecuencias,

establecimiento de prioridad y relación con los propósitos y objetivos. Abarca también la generación de estrategias alternativas y desarrollo de planes para su ejecución. Considerable atención es dada al desarrollo y verificación de nuevos enfoques para la solución de problemas organizacionales y a la preparación del sistema para el cambio.

3. **Acción de intervención** : La acción de intervención puede ser llevada a cabo a través del entrenamiento de sensibilidad y métodos de laboratorio, hasta la formación de grupos o intergrupos, etc. Esta fase puede ser definida como una acción planeada a ejecutarse a continuación de la fase de diagnóstico. El hecho de obtener datos y/o diagnóstico es una manera de "intervenir" en el sistema y puede provocar un fuerte impacto sobre la cultura organizacional. La acción de intervención no es la fase final del D.O. sino una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.

Para Lawrence el proceso de D.O. comprende las siguientes etapas :

1. **Diagnóstico** : esta etapa "ofrece una fotografía instantánea de la situación actual de la organización".¹⁹

El diagnóstico es el punto de partida; el proceso de recolectar y analizar los datos de los factores causales de los problemas organizacionales. La recolección de datos no consiste solamente en juntar comprobaciones cuantitativas mediante cuestionarios u otros medios, sino también hablar con las personas interesadas. Se pretende identificar las múltiples causas del problema y sus interrelaciones; también establecer qué variables del sistema contribuyen al problema de manera más decisiva.

2. **El planteamiento de la acción** : Lawrence sugiere hacerse algunas preguntas en esta etapa.

- a) ¿ Qué personas se encuentran motivadas para adelantar un intento de cambio ?
- b) ¿ Cuáles son los puntos de influencia y de poder en el sistema ?
- c) ¿ Cuáles variables pueden ellos afectar más rápidamente ?

¹⁹ Lawrence Paul R. y Jay W. Lorsch. Desarrollo de Organizaciones, diagnóstico y acción. Estados Unidos de América, Fondo Educativo Interamericano, 1973. p 20

La respuesta a estas preguntas pueden guiar hacia la búsqueda de varios planes alternativos de acción que muestren la posibilidad de alterar el desempeño del sistema en la dirección deseada. Las acciones de intervención pueden ser de varios tipos :

- De una naturaleza educacional ; esto es, está diseñadas para cambiar las expectativas de los colaboradores.
- De una naturaleza estructural, es decir, una modificación en la división del trabajo, en la red de comunicaciones planeada, etc. ; o
- Un cambio en la principal estrategia transaccional de la organización.

Tanto un cambio estratégico como un cambio estructural, a menudo requieren un esfuerzo educativo antes que el cambio planeado pueda verse reflejado finalmente en el comportamiento. Cuando se dispone de varios planes alternativos de acción, se pueden comparar entre sí y aquél que ofrezca las mejores posibilidades de éxito podrá entonces ser seleccionado para su ejecución.

3. La ejecución de la acción : traslada el plan seleccionado al comportamiento real. La ejecución generalmente necesita

seguir una secuencia en el tiempo. Se pueden hacer revisiones frecuentes a medida que se desarrolla lo planeado. Esto nos lleva a la fase final de evaluación que es al mismo tiempo el último paso en el proceso del D.O. y la primera fase de un nuevo ciclo.

4. **Evaluación :** Consiste en comparar las metas planeadas con los datos reales y hacer un diagnóstico de las discrepancias y de sus causas.

Luis Ferrer propone seis pasos para implantar en una organización un programa de D.O. :

1. **Autodiagnóstico.** Etapa en la cual el consultor (agente de cambio) asiste al cliente (organización) para que éste detecte el estado de salud por el que pasa la empresa.
2. **Recopilación y diagnóstico de datos.** Los instrumentos para llevar a cabo la recopilación de datos son, básicamente,

encuestas, entrevistas y reuniones de confrontación. En cuanto a los datos sobre los cuales se investiga, generalmente son: la estructura organizacional, el clima organizacional, el poder, el ejercicio de la autoridad, los estilos gerenciales y de liderazgo, la solución de problemas, la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y los conflictos intergrupales o intragrupal.

3. La planeación de la aplicación del D.O. en la organización respectiva. Se refiere a la realización del conjunto de planes que se pretenden desarrollar para poder llegar a los objetivos fijados.
4. Capacitación del personal indicado para que la ejecución del D.O. sea efectiva.
5. Ejecución. La aplicación de la planeación teniendo en cuenta la relación existente entre "liderazgo y administración" y el "cambio de conducta".
6. Seguimiento y reciclaje. Verificar que se cumplan los programas establecidos para poder obtener los resultados deseados.

El Modelo del Cuadro Organizacional GRID es propuesto por **Blake y Mouton** proponiendo seis fases para llegar al Desarrollo Organizacional GRID.

1. La primera fase implica el estudio del cuadro gerencial GRID (Anexo 12) como un patrón teórico destinado a comprender la dinámica del comportamiento de la cultura de la empresa.
2. En la fase dos, se estudia el comportamiento de la dinámica del grupo de trabajo de la organización y se aprueban las formas de trabajo actual.
3. En la tercera fase se realiza un análisis de trabajo interno entre las unidades organizadas de la compañía donde la cooperación y la coordinación son vitales para el éxito.
4. La cuarta fase se refiere al grupo más importante de la organización, el cuál se dedica al estudio de las propiedades de un modelo de estrategia ideal para empresa, necesario para lograr la lógica dirigida hacia la rentabilidad como una condición previa para el impulso máximo. Los autores hacen referencia al modelo de las 72 ventanas. (Anexo 13).

5. En la quinta fase se incluyen tácticas de ejecución para convertir la empresa de lo que ha sido en lo que será, bajo un modelo de estrategia ideal para la organización.

6. Por último, la fase seis, mide los cambios en las condiciones de la pre-fase 1 a la post-fase 5, para evaluar y estabilizar la realización y para la determinación de nuevas metas y objetivos de realizaciones en el futuro.

Sin embargo Kurt Lewin Collier propone un proceso de D.O. enfocado totalmente al cambio organizacional en sólo tres pasos :

1. El primer paso es la descongelación del nivel actual de comportamiento. Consiste en una serie de sesiones de capacitación gerencial en las que el cambio es un modo de proceder más participativo.

2. Avance. Es el segundo paso y consiste en emprender la acción que cambiará el sistema social, llevándolo de su nivel

original de comportamiento o de funcionamiento hasta un nivel nuevo.

3. El tercer paso , de recongelación, implica el establecimiento de un proceso que hará que el nuevo nivel de comportamiento sea relativamente seguro contra el cambio. Este proceso recongelador puede incluir distintos patrones o formas nuevas. Como la colaboración en lugar de la competencia, un nuevo enfoque en el modo de dirigir al personal, o un nuevo sistema de recompensas que refuerce positivamente el cambio de comportamiento deseado.

Lippitt, Watson y Westley amplían los tres pasos de Lewin a cinco fases. Utilizando la palabra fase con todo propósito, puesto que suponen que la palabra paso connota una acción o hecho discretos en lugar de una realidad más verosímil de que el paso 1 no se haya aún completado cuando se de el paso 2, y así sucesivamente. Sus cinco fases son :

1. Desarrollo de la necesidad de un cambio (descongelación de Lewin). Suponiendo que esta fase tiene lugar según uno de éstos tres modelos :

- Un agente de cambio demuestra necesidad mediante, por ejemplo, la presentación de datos de entrevistas que indican un grave problema.
- Un tercero ve una necesidad y pone en contacto al agente de cambio y al sistema cliente (organización) en potencia, o
- El sistema cliente cobra conciencia de su propia necesidad y busca la ayuda de un consultor.

2. La segunda fase consiste en el desarrollo de un esfuerzo de trabajo en colaboración entre el agente de cambio y la empresa.

3. De avance, la cual encierra tres pasos :

- Aclaración o diagnóstico del problema de la organización, que consiste en la reunión de datos por el agente de cambio y su intento por comprender el sistema, en especial las áreas problema.

- **Exámen de los caminos y metas opcionales, lo que implica el establecimiento de objetivos o metas e intervenciones de acción ; influyendo también en la determinación del grado de motivación para el cambio y el comienzo de un proceso de enfoque de energía.**
- **Transformación de las intenciones en esfuerzos reales de cambio, lo que se traduce en la parte de hacer, es decir poner en ejecución una nueva estructura organizacional, llevar a cabo un programa específico de capacitación, instalar un nuevo sistema, etc.**

4. La fase de recongelación su actividad clave es difundir el cambio a otras partes del sistema total, aunque incluye también el establecimiento de mecanismos o actividades que mantengan el impulso que se logró durante las fases anteriores. Lippitt y sus colegas dan a ésto el nombre de proceso de institucionalización.

5. En la última fase es la relación terminal, esto es, que hay que poner fin a la relación entre el agente de cambio y la organización. Los autores hacen notar que es muy común que los clientes acaben dependiendo de los agentes de cambio

externos y que el objetivo principal de éstos últimos es trabajar por su cuenta, sin aceptar empleo fijo alguno.

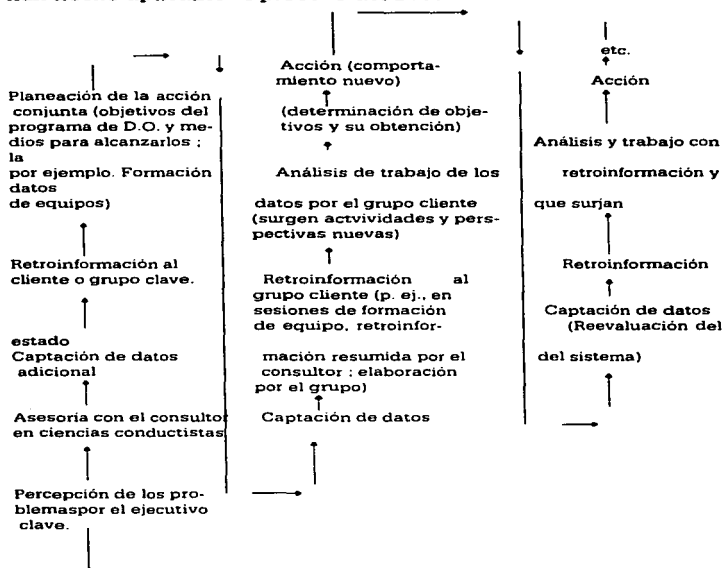
Lic. Sandra Luz González López. El Proceso del D.O. consiste en: "Recolección y análisis de la información, diagnóstico y planeación y ejecución".²⁰

1. **Recolección y análisis de la información.** Recolectar toda la información y analizar a través de procedimientos, entrevistas, encuestas, etc.
2. **Diagnóstico y planeación.** De acuerdo a esa información se va a decir dónde está el mal y qué es lo que se tiene que cambiar y después recetar. Existe una planeación, es decir, se pregunta: ¿En qué tiempo voy a obtener ese cambio ?.
3. **Ejecución.** Ejecutar o llevar a la práctica lo antes planeado.

²⁰ Lic Sandra Luz González Lopez Apuntes.


El modelo que utilizaremos para efecto de esta investigación es éste último : ya que lo consideramos como el más claro, sencillo y práctico para todo tipo de empresas que quieran mejorar la calidad de sus bienes o servicios.

Wendell French, Frohmer, Sashkin y Kavanagh y Schein han tomado el siguiente modelo de la investigación de la acción y lo han hecho aplicable al proceso del D.O.²¹



²¹ Burke Warner W Desarrollo Organizacional, punto de vista normativo, México, SITESA, 1988, P 59

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**



Las Escuelas del D.O. son la Humanista y la Estructuralista, ya que de cada una de ellas toma su esencia para desarrollarla ; dándole un enfoque particular.

ESCUELA HUMANISTA

El enfoque humanístico ocurre con la aparición de la Teoría de las Relaciones Humanas. Esta teoría comenzó poco después de la muerte de Taylor, sin embargo, a partir de la década de los años treinta encontró enorme aceptación en los Estados Unidos de Norteamérica, principalmente por sus características eminentemente democráticas. Su divulgación fuera de Estados Unidos ocurrió mucho después del final de la Segunda Guerra Mundial.

La escuela humanista es una respuesta a las conclusiones obtenidas en la experiencia de Hawthorne, desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la Teoría Clásica de la administración; ya que la teoría humanista corrigió la fuerte tendencia de deshumanización del trabajo surgida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían forzosamente someterse.

Con el enfoque humanístico la preocupación por la máquina, el método de trabajo, la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales para los aspectos psicológicos y sociológicos; principalmente en la psicología del trabajo.

LA EXPERIENCIA DE HAWTHORNE

En 1927 el Consejo Nacional de Investigación de los Estados Unidos inició una experiencia en una fábrica de la Western Electric Company, situada en Chicago, en el barrio de

Hawthorne ; cuya finalidad era la de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los operarios, medida a través de la producción. Esa experiencia fue coordinada por Elton Mayo, y luego se extendió también al estudio de la fatiga, de los accidentes de trabajo, de la rotación de personal y del efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad de los empleados.

Los investigadores verificaron que los resultados de la experiencia eran afectados por variables de naturaleza psicológica. Intentaron eliminar o neutralizar el factor psicológico en ese tiempo extraño e impertinente, razón por la cual la experiencia se prolongó hasta 1932, cuando fue suspendida en razón de la crisis de 1929.

Las conclusiones iniciales de la experiencia de Hawthorne obtuvieron variables muy importantes en la administración : la integración social y el comportamiento social de los empleados, las necesidades psicológicas y sociales y la atención de nuevas formas de recompensas y sanciones no materiales, el estudio de los grupos informales y de la organización formal, el despertar de las relaciones humanas dentro de las organizaciones, el

énfasis en los aspectos emocionales y no racionales del comportamiento de las personas que lo realizan y ejecutan.

Mayo defiende los siguientes puntos sumergiéndose más allá de la experiencia Hawthorne :

1. El trabajo es una actividad típicamente grupal. La actitud del empleado frente a su trabajo y la naturaleza del grupo en el cual participa son factores decisivos de la productividad.
2. El operario no reacciona como individuo aislado, sino como miembro de un grupo social.
3. La tarea básica de la administración es formar una élite capaz de comprender y comunicar, dotada de jefes democráticos, persuasivos y simpáticos a todo el personal.
4. La persona humana es motivada esencialmente por la necesidad de estar junto a alguien y de recibir adecuada comunicación.
5. La civilización industrializada trae como consecuencia la desintegración de los grupos primarios de la sociedad, como la familia y la religión, mientras que la fábrica surgirá como

una nueva unidad social que proporcionará un nuevo hogar, un lugar de comprensión y de seguridad emocional para los individuos.

Los humanistas concilian y armonizan las dos funciones básicas de la administración : la función económica (producir bienes o servicios) y la función social (distribuir satisfacciones entre los participantes).

ESCUELA ESTRUCTURALISTA

La Escuela Estructuralista, como se mencionó en el capítulo anterior, nace en la década de los años cincuenta. Surge como respuesta a las diferencias que existían entre la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas ; tomando los puntos más importantes de cada teoría con el fin de crear una corriente más amplia y abierta.

El estructuralismo es fundamentalmente comparativo basándose en la estructura organizacional ; lo cual se traduce en el análisis interno de una totalidad en sus elementos constitutivos, su disposición, sus interrelaciones, etc. ; de tal forma que permite realizar una comparación ya que puede ser aplicado a cosas diferentes entre sí. Es decir, el estructuralismo se preocupa por el todo y por la relación de las partes en la constitución del todo. Suponiendo que la totalidad, la interdependencia de las partes y el hecho de que todo es mayor que la simple suma de las partes son la característica básica del estructuralismo.

Para los estructuralistas la sociedad moderna e industrializada es una sociedad de organizaciones, de las cuales el hombre pasa a depender para nacer, vivir y morir. De acuerdo a las diferencias mismas en las organizaciones requieren sus participantes para que laboren en ellas.


El crecimiento de las empresas resultó de la necesidad de integración cada vez mayor de las actividades humanas en formas organizacionales más envolventes ; considerando a las empresas como parte integrante y fundamental.

El análisis de las organizaciones desde el punto de vista estructuralista se hace dentro de un enfoque múltiple y globalizante: tanto la organización formal como la informal deben ser incluidas, como también las recompensas y sanciones materiales y sociales deben ser consideradas en el comportamiento de los individuos. Todas las diferentes tipologías de organizaciones deben de ser tomadas en cuenta, los diferentes niveles jerárquicos deben ser abarcados por el análisis organizacional; así como también las relaciones externas de la organización con otras organizaciones (análisis interorganizacional).

Para evaluar mejor la realización de las organizaciones; los objetivos organizacionales representan las intenciones de las organizaciones y su alcance muestra hasta qué punto las organizaciones son eficaces y eficientes.

La teoría estructuralista inaugura los estudios acerca de los ambientes dentro del concepto de que las organizaciones son sistemas abiertos en constante interacción con su medio ambiente y no como hasta entonces la teoría administrativa los conceptualizaba como sistemas cerrados.

Los conflictos que se presentan provocan tensiones cuya resolución conduce a la organización al cambio y a la innovación.

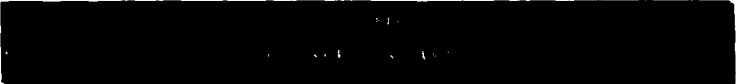


El D.O. persigue diversos fines y éstos van a depender del diagnóstico que se le haga a la organización ; no obstante existen algunos que se pueden considerar como los más importantes :

- El D.O. busca el cambio y la creación de una nueva cultura en la organización.
- Se busca la creación planificada de una nueva forma de vida en las organizaciones modernas, para lograr mejores condiciones que las anteriores.
- Desarrollar un sistema variable y capaz de autorenovarse, que se pueda organizar de diferentes maneras, dependiendo de las tareas ; es decir, que la función determina las formas, en vez de que las tareas encajen en las estructuras existentes.

- **Hacer óptima la eficiencia y eficacia del sistema estable, como de los sistemas temporales (proyectos, comisiones, etc., mediante los cuales se lleva a cabo gran parte de los trabajos de la organización) por medio de procedimientos de continuo mejoramiento para poder alcanzar los parámetros de calidad establecidos.**
- **Avanzar hacia la colaboración y competencia (regulada) entre las unidades interdependientes de la organización.**
- **Crear condiciones en las que haga aparecer el conflicto y se controle adecuadamente.**
- **Alcanzar el punto en que se tomen decisiones en base a las fuentes de información, y no de las funciones organizacionales.**
- **Incrementar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.**
- **Aumentar la eficiencia y eficacia de los canales de comunicación.**
- **Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personales en la organización.**

- Aumentar el nivel de responsabilidad y de grupo en la planeación y ejecución del proceso del D.O.
- Aumenta el nivel de calidad ya sea de un bien o un servicio.
- Sobre todo pretende que se le conozca como herramienta esencial para mejorar los resultados en cualquier tipo de organización.



Actualmente es más urgente que nunca entender la dinámica de la renovación : los avances científicos y tecnológicos de los últimos años exigen a las empresas una renovación constante para ganarle la competencia al futuro, es decir, en la lucha por sobresalir, la única constante es el cambio planeado.


Las organizaciones que no acepten la necesidad de cambio, tendrán que resignarse a desaparecer ; cualquier empresa que desee competir y ganar debe considerar seriamente el D.O., ya que éste es necesario siempre que las instituciones luchen por sobrevivir y permanecer en el mercado.

Para el D.O. es vital la participación del ser humano, el cual logra realizar los objetivos fijados. El proceso del D.O. transforma la mentalidad de los individuos consiguiendo que adopten la calidad como un forma de vida y no simplemente como "una política más de la organización" ; lo cual lleva a

alcanzar la eficiencia y eficacia no solo de éstos sino de toda la empresa.

El D.O. presenta un concepto dinámico de organización, de cultura organizacional y de cambio organizacional. Dentro de supuestos bastante avanzados para nuestra práctica administrativa.

El mundo moderno se caracteriza por cambios rápidos y constantes que forzosamente están alcanzando e influenciando el desarrollo y el éxito de las organizaciones. En general y esto se logra a través de la correcta aplicación del proceso del Desarrollo Organizacional. El D.O. es una respuesta a los cambios y es la herramienta esencial para todo tipo de organización que desee ser competitiva y permanecer en el mercado.



Aplicaremos el modelo de D.O. propuesto por la Lic. Sandra Luz González López en la pequeña empresa de servicios de control de fauna nociva llamada Ecobalance, S. A. de C.V. con el fin de mejorar la calidad en su servicio.

1. RECOLECCION Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

Ecobalance, S. A. de C.V. es una empresa mexicana fundada el 16 de junio de 1993 con la aportación de capital social de dos socios con los montos siguientes :

Ernesto Huerta Villanueva	\$25,000.00
Mario Pineda Vergara	\$25,000.00

Fue en enero de 1994 cuando la empresa realizó su primera factura. El 14 de junio de 1995 los socios hicieron aportaciones de capital social de \$25,000.00 cada uno, ascendiendo el capital social de la empresa a \$100,000.00.

Ecobalance se encuentra ubicada en la calle de América #1474 en la colonia Prensa Nacional del municipio de Tlalnepanltla en el Estado de México.

El giro de la empresa se divide en :

- Prestación de servicio de control de fauna nociva, agrícola y urbana.
- Realización de estudios, proyectos, programas de capacitación y asesoría en materia ecológica y manejo de recursos naturales y de proyectos productivos.
- Realización de toda clase de análisis, monitoreo, tratamientos, estudios, diseños y proyectos relacionados con la contaminación del medio ambiente y los métodos y procesos adecuados para prevenirla y combatirla.

Cabe mencionar que todas estas actividades están enfocadas especialmente al área industrial.

La empresa inicialmente contó únicamente con la colaboración de los dos socios para realizar todas las actividades de ésta. Actualmente tiene cuatro personas contratadas y 32 eventuales ; además de la colaboración en la realización de las funciones de la organización de los dos socios.

Ecobalance, S.A. de C.V. abarca una parte importante del mercado local y en una menor proporción el mercado nacional (Estado de Morelos, Puebla, y Jalisco). Actualmente la empresa cuenta con 32 clientes de los cuales cuenta con empresas líderes en el mercado como son : Sabritas, S.A. de C.V., Procter & Gamble, S.A. de C.V., Pepsico, S.A. de C.V., Alegro, S.A. de C.V., entre otras.

Tomando en cuenta todos los aspectos antes mencionados podemos clasificar a Ecobalance, S.A. de C.V. como una pequeña empresa de servicios de control de fauna nociva.

La empresa no cuenta con una estructura organizacional formal, aunque los socios comentan que la línea de autoridad y de responsabilidad están bien definidas ; debido a lo anterior no cuentan con un organigrama establecido y por lo tanto los

canales de comunicación no son eficientes aún y cuando se realizan juntas semanales entre los puestos clave de la organización.

En la actualidad la empresa puede satisfacer la demanda del servicio de máximo dos empresas medianas ; ya que no esta preparada en todos los aspectos que se requieren para satisfacer una mayor demanda del servicio. Por tal motivo no utiliza ningún medio de publicidad para ofrecer su servicio y sólo obtiene clientes por medio de recomendación de las empresas a las que provee.

La empresa cuenta con los siguientes puestos :

- Una dirección técnica de control de fauna nociva, la cual esta representada por uno de los socios de la empresa.
- Dos líderes de proyectos ; los cuales dependen directamente de la dirección técnica.
- Un personal de apoyo que colabora con los técnicos de servicio.
- Una dirección técnica encargada de medio ambiente.
- Tres líderes de proyecto para medio ambiente.

Actualmente la empresa cuenta con dos proyectos importantes de medio ambiente y para cada proyecto cuenta con la colaboración de:

- Diez albañiles.
- Dos eléctricos.
- Un plomero.

También cuenta con la contribución de una secretaria y un contador quienes dependen directamente de las direcciones técnicas.

En la República Mexicana existen alrededor de cincuenta empresas bien establecidas que forman parte de la competencia de Ecobalance, S.A. de C.V.; de las cuales cinco son las más poderosas en cuanto a tamaño en todo el mercado.

Ecobalance, S.A. de C.V. considera como una ventaja competitiva el nivel de capacitación de su gente de campo, ya que la empresa la capacita durante tres meses con el propósito de conocer perfectamente cómo desarrollar sus actividades; exigiéndoles no tener experiencia relacionada con el control de

fauna nociva, ya que la empresa considera que de este modo no vienen "maleados". A las personas de campo se les exige escolaridad de ingeniería biológica ya sean pasantes o titulados ; por lo que las personas están altamente capacitadas en el conocimiento y dominio de su trabajo lo cual es una muy buena carta de presentación de la compañía y de confianza y seguridad para sus clientes.

La empresa cuenta con precios accesibles ; ya que éstos se encuentran en un término medio ante los de la competencia.

Se dice que del total de los trabajos que realiza la empresa existen clientes insatisfechos del servicio en un tres por ciento.

La empresa carece de formalidad al no contar con normas, reglas, políticas y procedimientos ; ya que existen sólo algunas políticas pero no están plasmadas y por lo tanto no son conocidas por todo el personal de la organización.

La organización como cualquier otra entidad persigue objetivos que pretende alcanzar los cuales son :

φ Ser una empresa cada día más rentable.

φ A largo plazo (de tres años en adelante). Constituirse como empresa líder en el mercado del control ecológico industrial ; ofreciendo programas integrales de manejo del medio ambiente participando en forma activa en el desarrollo de la protección ambiental del país y manteniendo una organización productiva, eficaz y eficiente.

Estos objetivos carecen de circulación entre los integrantes de la empresa, ya que debido a que no están plasmados en ningún documento existe el desconocimiento de los mismos.

La misión de la empresa es ofrecer la mejor opción de control de fauna nociva al mercado mexicano siguiendo los estándares nacionales e internacionales de calidad y seguridad, procurando eliminar las afectaciones socioeconómicas a los procesos y bienes de sus clientes.

Para poder llevar a cabo la misión citada la empresa se ha fijado el objetivo de implementar el sistema de calidad

documentando todos los procesos que se llevan a cabo en un manual de calidad de servicio ; implementando los elementos de buenas prácticas de manufactura que deberán cumplir con cada uno de sus clientes de acuerdo con las normas de ISO-9000.

Los socios solamente han escuchado hablar del Desarrollo Organizacional, pero no lo conocen a fondo ; sin embargo, ellos y toda la organización muestran demasiado interés por lograr un cambio en la organización que traiga resultados positivos como lo es la mejora de la calidad en el servicio que ofrecen para así poder cumplir sus objetivos y sobretodo sobrevivir y permanecer en el mercado.

2. DIAGNÓSTICO Y PLANEACIÓN.

Diagnóstico

Se puede observar que Ecobalance, S.A. de C.V. carece de un sistema de administración bien implantado, lo cual trae como consecuencia fallas en el servicio que brinda ésta.

La falta de sensibilización y comunicación con el personal de la organización conlleva descuidos en el servicio y el no tener presente la mejora continua del mismo y de la organización. No existe ninguna filosofía de calidad en la empresa y sólo se ha comentado un poco de ISO-9000.

La inexistencia de planeación "limita" las actividades de los empleados al simple hecho de cumplir medianamente con sus actividades, permitiéndoles no mirar más allá de las mismas y por lo mismo de llegar a caer en un conformismo organizacional.

La informalidad que existe en la organización no permite establecer, regular y controlar los parámetros de calidad que se desean alcanzar ya que no existe ningún compromiso escrito por parte de ningún elemento de la organización.

El desconocimiento de herramientas administrativas como lo es el proceso del Desarrollo Organizacional impiden detectar las fallas con que cuenta la organización y como consecuencia no poder obtener un cambio planeado en beneficio de todos los elementos de la misma.

La carencia de un agente de cambio imposibilita a la empresa a desaparecer sus deficiencias existentes y así poder mejorar la calidad del servicio y por lo tanto no poder aplicar el D.O.

Planeación

Es importante indicar que Ecobalance S. A. de C.V. en éstos momentos cuenta con el capital suficiente que se requiera para poder ejecutar el proceso del D.O.

El primer paso a seguir es la contratación temporal de un consultor externo (agente de cambio) ; el cual se encargara de realizar las siguientes actividades :

- ❶ Formalizar la estructura administrativa de la organización con el fin de definir claramente la división del trabajo, niveles jerárquicos, autoridad, responsabilidad y los canales de comunicación. Una vez realizado lo anterior se representará la estructura en un organigrama el cual se hará del conocimiento de todo el personal ;esto es con el fin empezar a hacer sentir a todos los individuos de la organización como elementos importantes de la misma.

- ❷ Una vez realizado lo anterior se delimitarán y plasmarán las políticas, reglas, normas, procedimientos y objetivos de la empresa ; para poder llevar a cabo todas las actividades y esfuerzos orientados hacia una misma "sintonía" y así poder tener un control y estándares de calidad del servicio. De igual modo se harán conocer a toda la organización y se explicará el fin de éstos para que se apliquen de una manera positiva y no se vean como simple burocracia organizacional.

Actualmente las empresas modernas necesitan de formalizar todas sus actividades ya que esto es una buena herramienta para alcanzar los objetivos de cualquier tipo de organización.

● **Se comenzará con la parte más difícil del proyecto ; la cual consiste en la motivación y sensibilización del personal para cambiar sus ideologías, hábitos y costumbres en el desempeño de su trabajo y su actitud ante el mismo.**

● **El agente de cambio realizará cursos relacionados con la mejora del servicio ; los cuales se llevarán a cabo una vez a la semana con una duración de dos horas, en dos sesiones mensuales durante un año. Se sensibilizará a los empleados con el fin de hacer conciencia en ellos de la importancia de hacer las cosas con calidad ; tomando este parámetro no sólo como una filosofía más sino adoptándola como un estilo de vida aplicado en todas sus actividades cotidianas. Es de vital importancia hacer sentir al personal como parte primordial de la organización y hacerle notar que los beneficios obtenidos serán en provecho de todas las partes integrantes de la misma. Se empezará a notar la presencia del efecto sinérgico de los individuos en pro de la empresa.**

• Una vez realizado lo anterior se empezarán a dar señales de intenciones de mejora del servicio y poco a poco se irá mejorando; hasta lograr mejorarlo totalmente al grado de obtener satisfacción total por parte del cliente y de la empresa misma.

• Posteriormente el servicio prestado será la carta de recomendación de la empresa y empezará a tener mayor demanda del servicio y podrá abastecerse de recursos humanos, materiales y tecnológicos para poder satisfacer dicha demanda. A la vez que podrá alcanzar los objetivos fijados mencionados anteriormente.

La inversión que se requiere para poder implementar esta propuesta es de \$115,200.00 más IVA (15%). Se calcula de tres a cinco años como el periodo más corto del proceso del Desarrollo Organizacional para poder alcanzar la mejora de la calidad del servicio; ya que como se mencionó anteriormente es una planeación a largo plazo.

Beneficios


Los beneficios que se obtendrán con la correcta aplicación del D.O. serán los siguientes :

- ⊗ **Aumentará la productividad de los individuos y como consecuencia la de la misma empresa.**
- ⊗ **Aumentará la eficiencia y eficacia de toda la organización.**
- ⊗ **Se eliminarán las fallas en los parámetros de calidad del servicio de la empresa.**
- ⊗ **La empresa será reconocida en el mercado por la excelente calidad de su servicio.**
- ⊗ **Mayor rentabilidad para la empresa.**
- ⊗ **Mejorar la calidad de vida de los individuos.**
- ⊗ **Crear un ambiente de constante superación para todas las partes integrantes de la organización.**

© Por lo tanto, más competitiva será la organización ; lo cuál va a permitir que sobreviva en el mercado.

CAPITULO 4

AGENTE DE CAMBIO



Los agentes de cambio son tan antiguos como la misma historia de la humanidad. Peter Drucker en 1987 declaró que los mejores agentes de cambio fueron los responsables de la construcción de las pirámides egipcias ; ya que disponían de poco tiempo para completar sus proyectos y contaban con recursos científicos y de transporte limitados, y sin embargo, construyeron una de las grandes maravillas del mundo.

Siguiendo adelante con el tiempo podemos hacer notar que la compañía Ford Motors Company sigue siendo el milagro económico, y de algunas de las innovaciones introducidas por Henry Ford cambiaron América y el mundo de un modo definitivo.

"En un pasado no demasiado distante se escribió un cierto número de libros profundos e instructivos por directores como Chester Barnard, entonces presidente de la New Jersey Bell


Telephone Co. ; por Henry Dennison, presidente de la Denninson Manufacturing Co. ; por Henry Fayol, presidente de la Compañía Commentary-Fourchambault en Francia ; y por otros".²² Estos libros no son nuevos. Sólo es nuevo nuestro interés por conocer las estrategias empleadas por estos agentes de cambio.

En el año de 1886 Henry Towne, co-fundador y presidente de la compañía Yale and Towne Manufacturing Co. Propuso que los ingenieros deberían verse implicados en más que la eficiencia técnica, hasta el punto de considerar los costos, rendimientos y beneficios. Muchos años después esta idea fue atendida por una persona cuyas ideas llegaron a alterar la forma total de empresas de la industria americana. Esta persona era Frederick Taylor, el "padre de la administración científica de empresas".

La experiencia Hawthorne es un claro ejemplo de agente de cambio como lo fue Elton Mayo.

²² Dunca Jack W. Grandes Ideas en Dirección de Empresas. Lecciones de los fundadores y de los fundamentos de la práctica administrativa, Madrid, Díaz de Santos, 1991, p. 2.

Los principales agentes de cambio que dirigían empresas o actuaban como consultores externos para personas que las dirigían son Frederick Taylor, Frank Gilbreth, Henry Fayol, Lyndall Urwick, James Mooney, Chester Barnard, Mary Parker Fdlett y Henry Denninson; estaban todos implicados activamente con la gestión día a día de mejorar las organizaciones.



Robbins define al agente de cambio como : "Personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar los cambios".²³

Burke nos dice lo siguiente : "El consultor es alguien que propociona auxilio, consejo, opinión y apoyo, lo que implica que tal persona sea más sabia que la mayoría de la gente".²⁴

Lawrence describe al agente de cambio de la siguiente manera : "Aquella persona que actúa normalmente como consultor interno o externo, con la adecuada preparación

²³ Robbins Stephen P. Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. México. Prentice-Hall Hispanoamericana. 1997, p 687

²⁴ Burke Wyatt Warner. Desarrollo Organizacional. Punto de vista normativo. México. Sistemas Tecnicos de Edición 1988. p 152

académica y apropiada experiencia en las ciencias del comportamiento".²⁵

La Licenciada **Sandra Luz González López** conceptualiza al agente de cambio de la siguiente manera: "Es el profesional que cuenta con la experiencia y preparación académica para poder ejecutar correctamente el cambio".²⁶

Dadas las definiciones anteriores podemos decir que el agente de cambio es aquella persona con la capacidad para desarrollar actitudes y procesos que logren modificar los cursos de acción de los sistemas establecidos en una organización, para poder elevar el nivel de calidad en la misma.

²⁵ Lawrence Paul R. Desarrollo de Organizaciones, Diagnostico y acción Estados Unidos de America. Fondo Educativo Interamericano. 1973 p 113

²⁶ Lic. Sandra Luz González López. Apuntes.



El agente de cambio para considerarlo como tal, debe reunir las siguientes características :

✕ Evaluación de sus motivaciones personales y de su relación con el afectado por el cambio. (Llámesese afectado : grupo de personas, persona u organización). Para lo cual requiere :

- ✕ Comprender su propia motivación al detectar una necesidad de cambio y querer llevarlo a cabo.
- ✕ Pronosticar la relación de un posible cambio con otros cambios posteriores.
- ✕ Comprender y trabajar en función de una filosofía y ética de cambio.
- ✕ Determinar las posibles unidades de cambio : lo que parece necesitarse y lo que es factible de realización.
- ✕ Determinar el tamaño, carácter, estructura del grupo de individuos afectados por el cambio.

- ✕ Determinar los obstáculos, la resistencia y el grado de preparación para el cambio.
- ✕ Determinar los recursos disponibles para vencer los obstáculos y la resistencia.
- ✕ Saber cómo determinar su propio papel estratégico de acuerdo con la situación y las aptitudes.

■ Ayudar a los individuos afectados por el cambio a crear conciencia de la necesidad de éste y de los procesos de diagnóstico ; realizando lo siguiente :

- ✕ Determinar el nivel de sensibilidad que los individuos afectados por el cambio tienen con respecto a la necesidad de éste.
- ✕ Determinar los métodos que los individuos afectados creen que deberían usarse.
- ✕ Crear conciencia de la necesidad de considerar el cambio y el diagnóstico por medio de :el shock, el consentimiento, la demostración, la investigación, la culpa, etc.
- ✕ Crear percepciones de las posibilidades y potencialidades.

- X Crear expectativas sobre la utilización de un plan por etapas y tener paciencia en su desarrollo.**
- X Crear percepciones de las posibles fuentes de ayuda.**
- X Crear un sentimiento de responsabilidad para comprometerse en el cambio, mediante una activa participación.**

■ **Diagnóstico por parte del agente de cambio en colaboración con el afectado por éste, de la situación, conducta, comprensión, sentimiento o desempeño que debe modificarse ; para lo cual requiere :**

- X Habilidad en el uso de diagnóstico apropiados para el problema : encuestas, descripciones concisas y claras, tarjetas de calificación, etc.**
- X Habilidad en ayudar a los afectados por el cambio a examinar sus propias motivaciones.**
- X Examen de la relación de un cambio con otros cambios que sean posibles en esa situación.**
- X Explicar la interrelación o los roles existentes entre el que efectúa el cambio y el individuo afectado por dicho cambio.**
- X Habilidad para encarar con prudencia la ideología, mitos, tradiciones y valores del individuo afectado por el cambio.**

☒ Decidir sobre el problema. Involucrar a los demás en la decisión, planificar la acción y ponerla en práctica de la manera siguiente :

- ✕ Técnicas para llegar a una decisión de grupo.
- ✕ Examinar las consecuencias de las posibles decisiones.
- ✕ Elaborar un plan por etapas.
- ✕ Hacer una práctica de prueba del plan.
- ✕ Prever una planificación y una evaluación en etapas posteriores.
- ✕ Brindar una organización administrativa.
- ✕ Estudiar y eliminar alternativas.

☒ Llevar a cabo el plan en forma exitosa y productiva ejecutando previamente las siguientes actividades.

- ✕ Formar y mantener la moral de los individuos afectados por el cambio mientras éstos tratan de cambiar.
- ✕ Decidir sobre las acciones que han de producirse antes de hacer una pausa para evaluar el proceso y progreso realizado.
- ✕ Comprender los efectos de la tensión en las opiniones y conducta de los individuos afectados por el cambio.
- ✕ Definir los objetivos de una manera que conduzca a una definición fácil de los métodos.

X Crear las percepciones sobre la necesidad de relacionar los métodos con la meta que se tiene en mente.

■ Evaluación del progreso, los métodos de trabajo y las relaciones humanas del individuo afectado por el cambio : lo que incluye :

X Habilidad en el diagnóstico de causas, cuando la acción del grupo se hace ineficiente, por medio de instrumentos de valoración, entrevistas, etc.

X Habilidad en el uso de tarjetas de calificación, escalas de evaluación, etc.

■ Asegurar la continuidad, expansión, mantenimiento y transferencia llevando a cabo lo siguiente :

X Crear percepciones de responsabilidad participativa en muchas personas.

X Desarrollar apoyo general al cambio.

X Desarrollar en los demás, aprecio al trabajo de los participantes que necesitan el apoyo.

☒ Poder de convencimiento.


☒ Guiar hacia el éxito el plan a seguir.

☒ Capacidad individual, así como :

- Conocimientos prácticos.
- Conocimientos teóricos.
- Personalidad.
- Comportamiento.
- Psicología y Sociología.
- Dinámica de grupos.
- Administración de empresas.
- Inspirar confianza

☒ Tenacidad.

☒ Y sobre todo tener la confianza de que se puede dar el cambio.




Es evidente que no cualquier persona puede figurar como agente de cambio , ya que éste requiere de una serie de aptitudes y habilidades que son clave para el desarrollo y éxito de los planes fijados. El perfil que debe tener el agente de cambio es el siguiente :

- Entender la manera de pensar, las motivaciones y prejuicios de la empresa y de sus integrantes.
- Identificarse con los puntos de vista de la empresa.
- Habilidad para ajustarse al ambiente, y adaptarse a situaciones inesperadas.
- Tener conciencia y capacidad para hacer análisis de actitudes, habilidades, motivaciones y prejuicios y cómo se pueden interrelacionar con la empresa.

- **Habilidad para desarrollar una verdadera comunicación con la empresa y reconocer en sí mismo su nivel de competitividad.**
- **Habilidad para entrar y apoyar la relación de ayuda conjunta con el cliente y reunir todas las contribuciones que se pueden utilizar sin importar de dónde sean.**
- **Habilidad para hacer preguntas, ofrecer información y hacer sugerencias en el momento que la empresa esté listo para ello.**
- **Habilidad para abstraer y correlacionar los datos relevantes a la situación en cuestión, así como los efectos que de ésta de deriven.**
- **Aptitud para tolerar la ambigüedad.**
- **Aptitud para influir.**
- **Aptitud para descubrir y movilizar la energía humana.**
- **Aptitud para conservar el sentido del humor.**
- **Tener confianza en uno mismo.**

- El agente de cambio debe tener cierto sentido de misión respecto a su trabajo en calidad de profesional del D.O.



Existen dos tipos de agentes de cambio : los internos y los externos.

INTERNOS

Es la persona integrante de la misma organización que se le asigna la tarea de análisis del comportamiento de la organización, así como también el desarrollo de estrategias para su mejora.

Ventajas

1. Conoce bien los detalles de la organización.
2. Se halla disponible para prestar atención constante al trámite de los cambios.
3. Puede tener fácil acceso a las personas de la organización.

4. Puede asegurar más fácilmente la continuidad en la realización de los esfuerzos del personal.
5. Está capacitado para prestar a la empresa los mismos servicios que el consultor externo.

Desventajas

1. Dificultad para actuar con los altos niveles de la organización.
2. Tiene menos experiencia en la modificación del comportamiento.
3. Tiene menos libertad para hacer y decidir ciertas cosas.
4. No todos lo consideran experto.
5. Muchas veces se tiene que ajustar a las necesidades y recursos de la empresa.
6. Puede tener intereses creados.

EXTERNO

Es aquella persona dedicada exclusivamente a prestar o vender sus servicios a las organizaciones, que necesitan de un cambio organizacional.


Ventajas

1. Tiene más experiencia que el consultor interno.
2. Tiende a tener mayor aceptación para actuar dentro de los altos niveles de la organización.
3. Puede hacer o decir comentarios que a veces el consultor interno no puede.
4. Posee un conjunto de medios ultramodernos y su encauzamiento ha sido hacia la investigación de operaciones de desarrollo de la organizaciones.
5. Puede ofrecer un nuevo enfoque o perspectiva.
6. Imparcialidad.
7. Brinda confianza y objetividad.

Desventajas

1. Conoce menos los detalles y aspectos muy formales de la organización.
2. No tiene poder formal.
3. Tiene menos acceso a las personas o grupos de la organización.
4. Si son relaciones temporales, sólo podrá desempeñar un papel limitado en la operaciones del D.O.

Es conveniente que existan ambos agentes de cambio para actuar en forma conjunta como consultores. Esta consultoría permite la visión objetiva, actuando de un modo más completo. Es decir, integrar un comité con personal interno y externo.



Resulta de vital importancia para las organizaciones la presencia de un agente de cambio interno o externo en D.O. el cual oriente a la organización a que aprenda a ayudarse más eficazmente a sí misma. Si bien de manera ocasional, los consultores proporcionan información experta y siempre pueden recetar algún remedio.

Edgar Schein compara el papel del consultor en D.O. con el modelo médico-paciente. "El modelo médico-paciente consiste en que el cliente :1) dice al consultor lo que anda mal en la organización, generalmente en forma de síntomas y luego, 2) espera que el consultor recete un remedio para el problema".²⁷

²⁷ Burke Wyatt Warner Desarrollo Organizacional. Punto de vista normativo México Sistemas Técnicos de Edición, 1988, p. 154

Los objetivos del agente de cambio son :


- * La creación de una necesidad de cambio.
- * El establecimiento de una relación de consulta.
- * El esclarecimiento del problema del cliente.
- * El examen de diversas soluciones y metas.
- * La transformación de las intenciones en esfuerzos reales de cambio.
- * La generalización y estabilización de un nuevo nivel de funcionamiento una estructura de grupo.
- * La terminación de la relación con la empresa y una continuidad de capacidad de cambio.

Se dice que el proceso de consultoría termina cuando al menos ocurren tres clases de aprendizajes :

1. La organización ha aprendido a encarar en forma más adecuada el problema o problemas que iniciaron el proceso de consulta.
2. La organización ha aprendido a actuar más adecuadamente en el esclarecimiento de futuros problemas y en la toma de decisiones apropiadas con respecto a la búsqueda de ayuda exterior cuando sea necesario.

3. La organización ha aprendido nuevos procedimientos y nuevos tipos de organización que le ayudarán a mantener un conveniente estado de cambio en cuanto a adaptarse a las condiciones cambiantes y a utilizar las posibilidades de mejoramiento creativo en el funcionamiento y la productividad del grupo.

Por lo tanto podemos decir que un agente de cambio representa un profesional que brinda ayuda, entraña la responsabilidad de tener un elevado nivel de conciencia acerca de los valores y necesidades propias en cuanto a que estas puedan influir en la relación de ayuda con la organización.



La mejor alternativa de agente de cambio para cualquier empresa ; como se mencionó anteriormente es la combinación de un agente de cambio interno y uno externo. En el caso de Ecobalance, S.A. de C.V. el consultor interno se representará por uno de los socios de la organización ; el cual se encuentra motivado y totalmente convencido de que se puede dar un cambio en su empresa.

Con este tipo de consultoría, (interna y externa) los agentes servirán de soporte mutuamente, trabajando en una perfecta sincronía se podrán apoyar en todos los aspectos, pero principalmente, en los siguientes :

El agente interno colaborará con el externo en :

❖ Proporcionar toda la información que necesite y documentarlo totalmente de todos los aspectos de la organización.

- ✦ Retroalimentarlo en todos los detalles de la organización.
- ✦ Ayudarlo a acceder con los integrantes de la organización.

El agente externo colaborará con el interno en :

- ✦ Influir en las decisiones de todos los niveles de la organización y convencerlos de los cambios planeados.
- ✦ Brindar confianza a toda la organización.
- ✦ De acuerdo a su experiencia puede aportar mejores soluciones y/o planes para enfrentar los problemas detectados.

El agente externo se encargará de brindar la capacitación a la organización acerca de la sensibilización de los mismos para mejorar la calidad del servicio, ya que los integrantes de la organización lo visualizarán como "un especialista con mucha experiencia".

Es necesario mencionar que los consultores deben reunir las características antes mencionadas propias del agente de cambio para poder ejecutar de manera correcta el proceso del D.O. y por lo tanto cambiar a la organización.

Colaborando conjuntamente los agentes de cambio se podrá obtener a largo plazo el éxito de la implementación de los programas planeados y como consecuencia se podrá lograr mejorar la calidad del servicio de la organización.

CONCLUSIONES

El ritmo acelerado en forma casi increíble, de los cambios que se operan en nuestra sociedad ha afectado profundamente en nuestras instituciones, que se enfrentan no sólo a innovaciones en las ciencias y en la tecnología, sino también en las modificaciones en los principios y en los conceptos propios de la naturaleza del hombre. La consecuencia ha sido cambios en el funcionamiento de las organizaciones.

Hoy día existe la necesidad de estrategias de más largo alcance, coordinadas para desarrollar los climas organizacionales, modos de trabajo, relaciones, sistemas de comunicación y sistemas de información que sean congruentes con los requerimientos previsibles para años futuros. A partir de estas necesidades, han nacido los esfuerzos sistemáticos de cambio planificado (Desarrollo Organizacional).

Las empresas que buscan perfeccionar su organización y optimizar el aprovechamiento de sus recursos humanos, materiales y tecnológicos, encuentran en el Desarrollo Organizacional (D.O.) una opción viable para lograr el cambio, ya que adoptarlo permite resolver problemas de comunicación organizacional, crecimiento empresarial, satisfacción, desarrollo y mejorar la calidad en el servicio de cualquier tipo de organización.

El éxito de los esfuerzos del D.O. radica en gran parte, en la calidad de su administración y en el compromiso de la alta gerencia para invertir la energía y el esfuerzo personal necesarias.

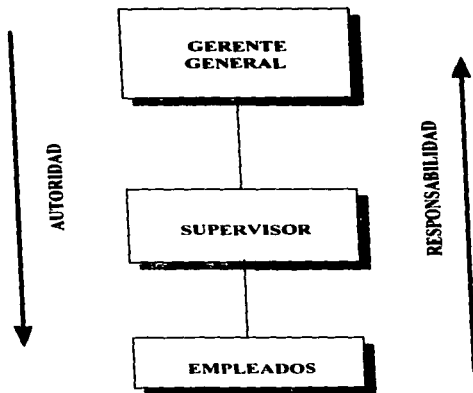
Las organizaciones necesitan de la presencia de profesionales del D.O. AGENTES DE CAMBIO bien entrenados y de tiempo completo. Pues sin ellos, ¿Quién diseñará el futuro y ayudará a crear las organizaciones que puedan dar libertad a nuestro potencial humano y dominar el ambiente ?

El meollo del desarrollo de la organización se halla en el cambio y se encauza a perfeccionar la eficiencia y eficacia en las organizaciones. Además de aprender nuevas formas de manejar las relaciones complejas en los organismos, éstos aprenden también a considerar los cambios como un proceso natural y no como un fenómeno especial. Por lo tanto la tarea administrativa moderna consiste en hacer frente a los cambios.

ALEXOS

ANEXO 1

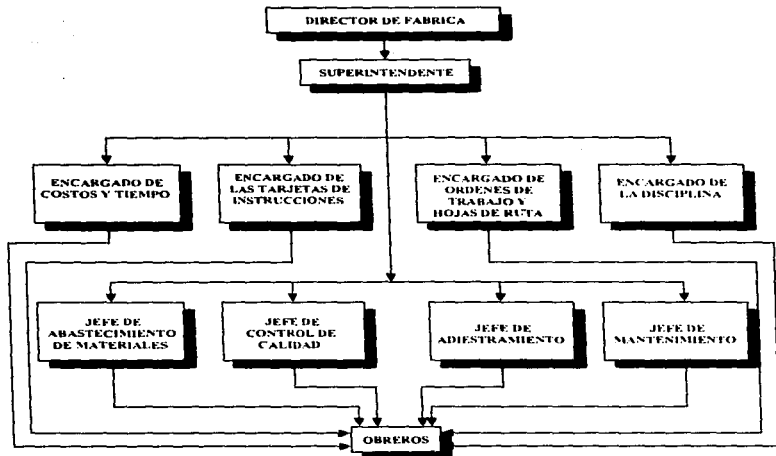
LINEAL O MILITAR*



* FUENTE: Munch Galindo y García Martínez. *Fundamentos de Administración*, México, Trillas, 1995, p.124.

ANEXO 2

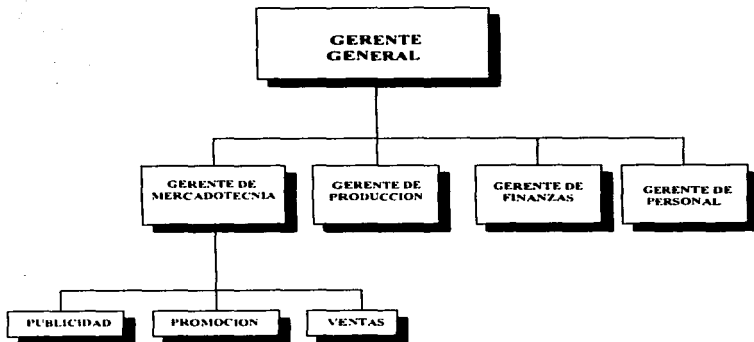
FUNCIONAL O DE TAYLOR*



* FUENTE: Munch Galindo y García Martínez. *Fundamentos de Administración*, Mexico, Trillas, 1995, p. 127

ANEXO 3

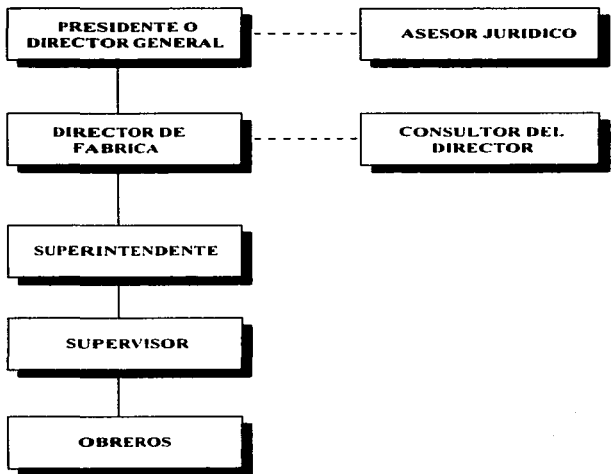
LINEO-FUNCIONAL*



* FUENTE: Munch Galindo y Garcia Martinez. Fundamentos de Administración, Mexico, Trillas, 1995, p. 128.

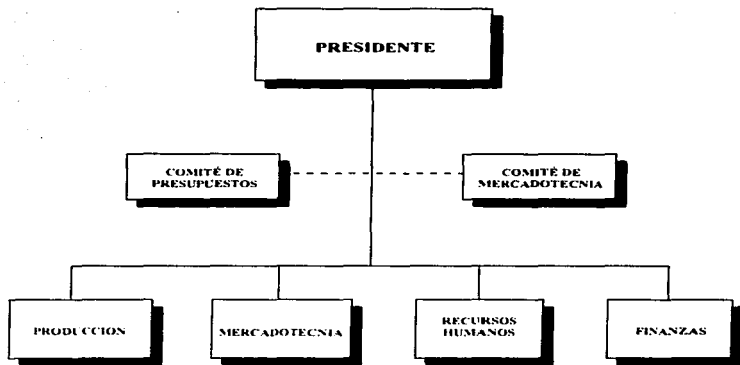
ANEXO 1

DE STAFF *



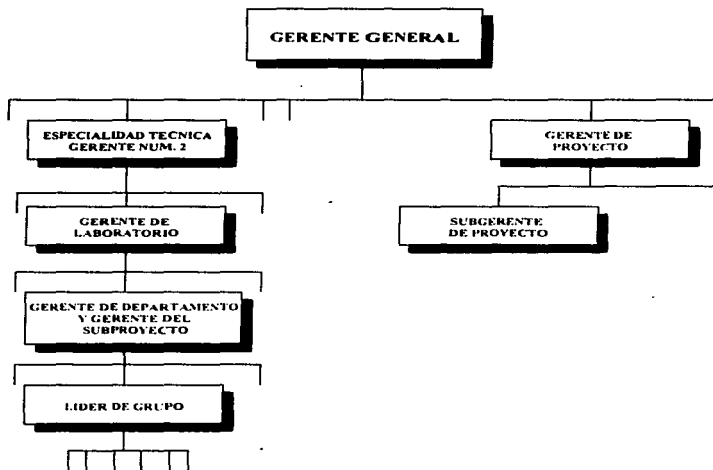
ANEXO 5

POR COMITES *



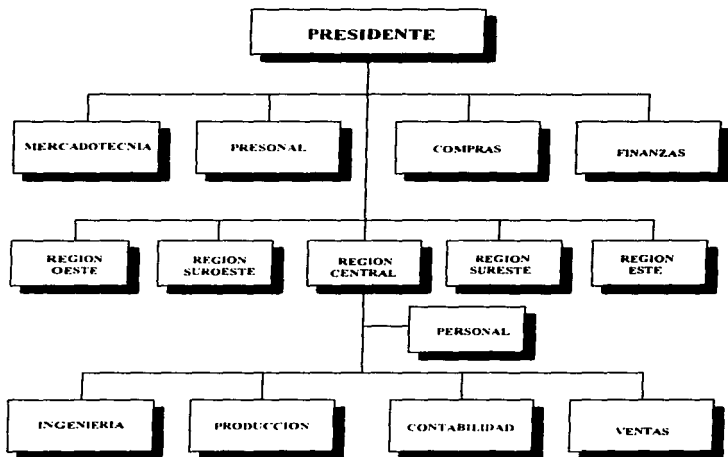
ANEXO 6

MATRICIAL *



ANEXO 7

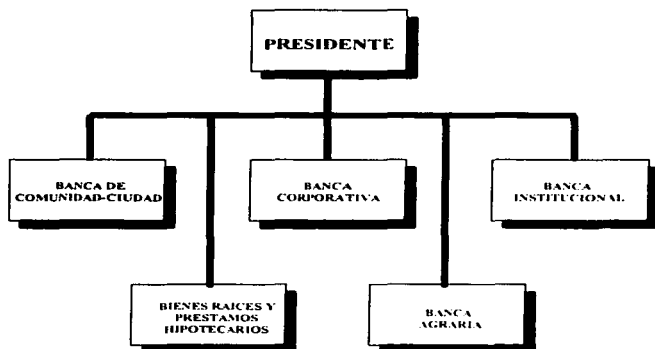
DEPARTAMENTALIZACION POR TERRITORIO O GEOGRÁFICO (COMPAÑÍA MANUFACTURERA) *



* FUENTE: Koontz Harold Y Heinz Weihrich, Administración: una perspectiva global, México, McGraw-Hill, 1995, p. 271.

ANEXO 8

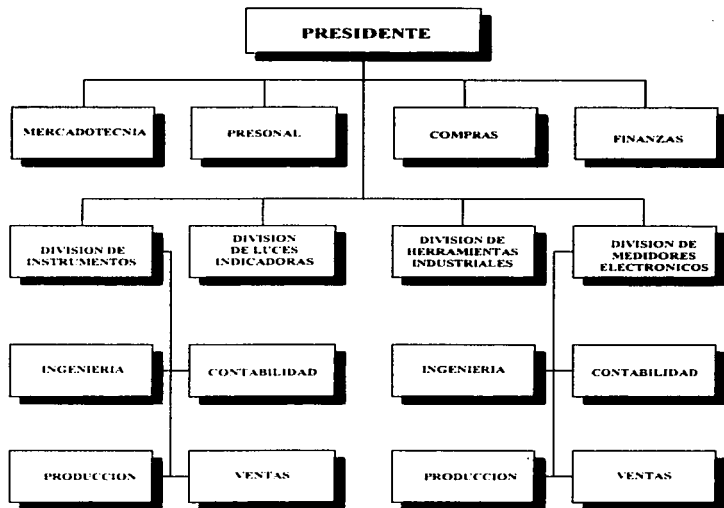
DEPARTAMENTALIZACION POR CLIENTES DE UN BANCO GRANDE*



* FUENTE: Koontz Harold Y Heinz Wehrich, Administración: una perspectiva global, México, McGraw-Hill, 1995, p. 273.

ANEXO 9

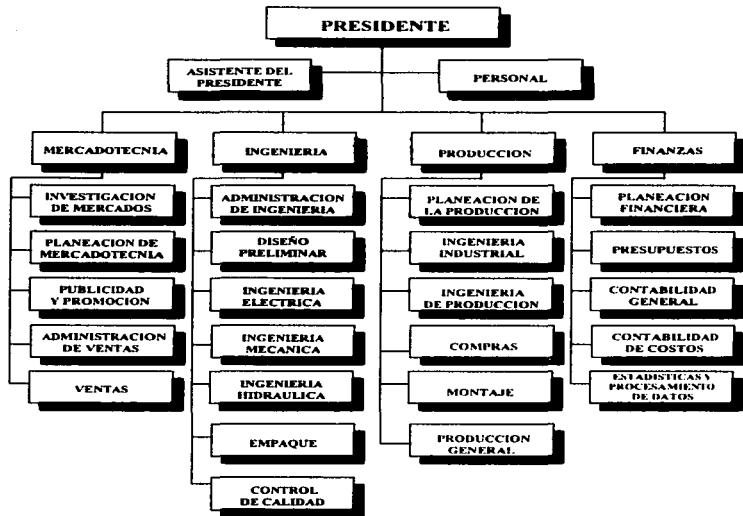
DEPARTAMENTALIZACION POR PRODUCTO (COMPAÑIA MANUFACTURERA) *



* FUENTE: Koonz Harold Y Heinz Wehrich, Administración una perspectiva global, Mexico, McGraw-Hill, 1995, p. 276.

ANEXO 10

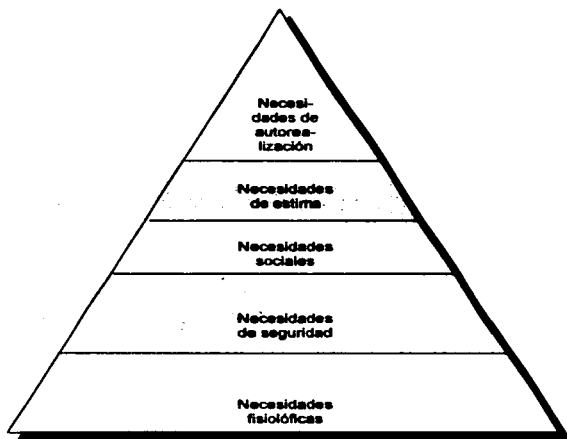
DEPARTAMENTALIZACION POR FUNCIONES (COMPAÑIA MANUFACTURERA) *



* FUENTE: Koontz Harold Y Heinz Weihrich, *Administración, una perspectiva global*, México, McGraw-Hill, 1995, p.269.

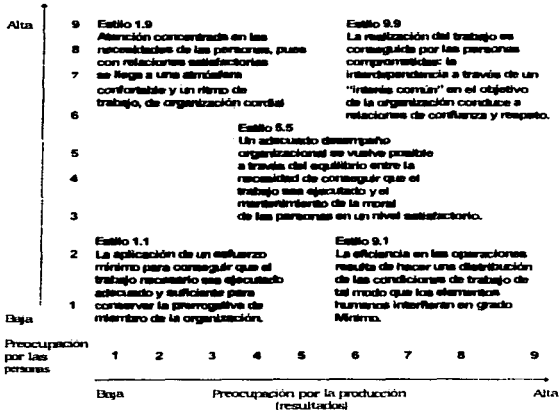
ANEXO 11

LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES, SEGÚN MASLOW



ANEXOS

MALLA GERENCIAL*



ANEXO B

MODELO DE LAS 72 VENTANAS DE BLAKE Y MOUTON*

Perspectivas

1. Efectividad actual.
2. Flexibilidad.
3. Desarrollo

3

X

Funciones

1. Recursos humanos.
2. Administración financiera.
3. Operaciones.
4. Mercadotecnia.
5. Investigación y desarrollo.
6. Empresa

6

X

Orientaciones

1. Internas acometedoras.
2. Internas defensivas.
3. Externas acometedoras.
4. Externas defensivas.

4

=

72

BIBLIOGRAFÍA

- Audirac Camarena, Carlos Augusto, et.al. ABC del Desarrollo Organizacional. México, Trillas, 1994.
- Beckhard, Richard. Desarrollo Organizacional : Estrategias y Modelos. México, Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- Bennis Warner G. Desarrollo Organizacional. Su naturaleza, sus Orígenes y Perspectivas. México, Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- Blake Robert R. y Jane Srygley Mouton. El Modelo del Cuadro Organizacional GRID. Bogotá, Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- Blau Peter M. On the Nature of Organizations. Nueva York, Wiley and Sons, Inc., 1974.
- Burke Warner W. Desarrollo Organizacional : punto de vista normativo. México, Sistemas Técnicos de Edición, 1990.
- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México, McGraw-Hill, 1981.
- Duncan Jack W. Grandes Ideas en Dirección de Empresas. Lecciones de los fundadores y de los fundamentos de la práctica administrativa. Madrid, Díaz de Santos, 1991.
- Ferrer Pérez, Luis . Guía Práctica de Desarrollo Organizacional. México, Trillas, 1976.
- Gibson James L. Jhon M. Ivancevich y James H. Donnelly Jr. Organizaciones : conducta, estructura y proceso. México, Interamericana, 1985.
- González López, Sandra Luz. Apuntes.

- Hall Richard H. Oganizaciones: estructuras y procesos. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1982.
- Hernández Sampier, R, et.al. Metodología de la Investigación. México, McGraw-Hill, 1971.
- Hernández y Rodríguez, Sergio y Nicolás Ballesteros Inda. Introducción a la Administración. México, McGraw-Hill, 1994.
- Hicks Hebert G. Administración de Organizaciones. Desde un punto de vista de sistemas y recursos humanos. México, Compañía Editorial Continental, 1977.
- Koontz Harold y Heinz Welhrich. Administración: una perspectiva global. México, McGraw-Hill, 1995.
- Lawrence Paul R. Desarrollo de Organizaciones. Diagnóstico y Acción. México, Fondo Editorial Interamericano, 1973.
- Marguiles Newton y Antony Raia P. Desarrollo Organizacional. México, Diana, 1974.
- Méndez Morales, José Silvestre. Problemas Económicos de México. México, McGraw-Hill, 1994.
- Munch Galindo y García Martínez. Fundamentos de Administración. México, Trillas, 1995.
- Münch Lourdes. Más Allá de la Excelencia y de la Calidad Total. México, Trillas, 1992.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Segunda parte. México, Limusa, 1982.

- Robbins Stephen P. Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1991.
- Rodas Carpizo, Alejandro R. y María F. A. de Rodas. Administración Básica. México, Trillas, 1984.
- Rodil Urrego, Florencio y Francisco Mendoza Trejo. Conceptos Fundamentales Sobre la Organización. México, Trillas, 1980.
- Santiago Zorrilla, Miguel y Xammar Torres. Guía para Elaborar la Tesis. México, Interamericana, 1986.