

13  
24.



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

COMBATIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO, POR  
MEDIO DEL PROCESO DE DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL EN UNA MICROEMPRESA  
DE CONSTRUCCION

## T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A N :  
**CAMACHO BUSTOS MARIA DEL CARMEN**  
**WILLARS GARCIA BEATRIZ**

DIRECTORA DE TESIS: LIC. SANDRA LUZ GONZALEZ LOPEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1997.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVANZADA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES-CUAUTITLÁN



DEPARTAMENTO DE  
EXÁMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAINE KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN  
P R E S E N T E .

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

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

"Combatir la Resistencia al Cambio, por medio del Proceso

de Desarrollo Organizacional en una microempresa de  
construcción".

que presenta la pasante: María del Carmen Canacho Bustos  
con número de cuenta: 9014017-6 para obtener el TÍTULO de:  
Licenciada en Administración

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

A T E N T A M E N T E .  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"  
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 10 de Octubre de 1997

PRESIDENTE

Lic. Carlos Matías Armas

VOCAL

L.A. Arturo Frausto Coronado

SECRETARIO

L.A. Sandra Luz González López

PRIMER SUPLENTE

L.A. Sergio Robles Aguillón

SEGUNDO SUPLENTE

Act. Delia Cuevas Salgado

# **AGRADECIMIENTOS**

**María del Carmen Camacho Bustos**

**A Dios:**

Señor, gracias por brindarme la voluntad de vida, de amor y de seguridad, de darme todo para continuar y de protegerme de todo mal, sin ti no estaría esta parte de mi desarrollo profesional.

***A mis padres:***

**Por darme la vida, por cuidarme todo este tiempo, por no haberme dejado desviar mis metas, por ayudarme a continuar viviendo y no presionar mis decisiones eternamente gracias.**

**A mi asesora:**

Lic. Sandra luz González López. La vida responde con actos bellos uno de ellos es usted, gracias por darme este apoyo de grandeza, de aprendizaje, amor, voluntad y decisión. Porque antes todo lo tenia pero no sabia enfocararlo y aplicarlo y ahora tengo un poco de usted y me ha servido a hacer un poco mas profesional, sencilla y franca, espero tener esa mano amiga que a puesto en mi, hoy y siempre.

**Al maestro:**

**Lic. Carlos Matías Armas, por haberme enseñado a trabajar con madurez, por haberme mostrado las cosas lindas que uno tiene escondidas en su ser, por haberme permitido conocer un poco de usted y por haberme ayudado a terminar este proyecto, por eso y mas se que siempre podré contar con usted.**



**A mis hermanos:**

gracias por todo su apoyo y por todo el cariño y consuelo que he recibido por parte de ustedes.

**A mis amigos:**

Por la amistad que verdaderamente existe, son tantos pero en especial, a Lizbeth y a Alma, que durante muchos años han continuado conmigo apoyándome, consolándome y enseñándome, y a todos los demás por enseñarme a disfrutar la vida y a ser feliz.

**A los esposos Estebañez:**

Don Mario y Sra. Maribel, les debo las gracias por haberme mostrado la vida cuando yo era chica, por haberme guiado en mi enseñanza escolar, por educarme y brindarme su amor.

**A mis maestros:**

Maestra María Cita Loaiza, por los conocimientos que me brindo reciba este trabajo por todos aquellos maestros que me dieron sus enseñanzas

**A mi escuela:**

**Gracias a esa institución por haberme brindado los conocimientos y por haberme mostrado la sencillez de quien me los dio, por servir gracias.**

# **AGRADECIMIENTOS**

**Beatriz Willars García**

**A Dios:**

**Por su fuerza poderosa que me mantuvo en el camino de lucha sin desfallecer en los momentos mas dificiles, y de esa forma siempre alcanzar y lograr los fines propuestos.**

**A mis padres:**

Gracias abuelitos Agustín y Trini, por su apoyo en todo momento, por sus consejos, por su guía y por todas las cosas buenas y malas que hemos pasado juntos, gracias por preocuparse por mí y por quererme como una hija, gracias mamá Isabel por darme la vida, por quererme y por el apoyo recibido en este tiempo.

**A mi asesora:**

**Gracias Lic. Sandra Luz González López, por toda su dedicación y apoyo, por sus consejos y por ser una persona bella y llena de luz que radia a los demás.**

**A mi maestro:**

**Lic. Carlos Matías Armas, gracias por sus grandes consejos que han sido palabras sabias, por su gran apoyo y por haber sido nuestro maestro y aprendido de usted muchas cosas buenas.**

**A mis esposo:**

Jorge por su apoyo y cariño que a demostrado durante todo este tiempo, por sus palabras de aliento y fuerza interna que me trasmites para ver siempre adelante. Gracias por quererme.

**A mi hijo:**

Jorge Iván por todas las peripecias que hemos pasado juntos durante mis estudios.

**A mis hermanos:**

Por todo el apoyo brindado, por su compañía en momentos buenos y malos, por sus palabras de aliento y por su cariño gracias.

**A mi amiga:**

Lupita gracias por tu amistad de hace tantos años por tu apoyo y comprensión mil gracias amiga.

**A mis maestros:**

Por todos sus conocimientos aportados, ya que son indispensables para este logro, por sus consejos, su tiempo y apoyo.



**A mi escuela:**

Por la oportunidad de ser parte de ella, por todo lo bueno que me a  
brindado.

gracias a todos los que de alguna manera me apoyaron para terminar mis  
estudios, todos ocupan u lugar muy especial en este trabajo y en mi.

# ***ÍNDICE***

<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
<b>Planteamiento del problema</b>	<b>i</b>
<b>Objetivo</b>	<b>ii</b>
<b>Hipótesis</b>	<b>iii</b>
<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b><i>Capítulo 1</i></b>	
<b><i>Naturaleza de las Organizaciones</i></b>	
<b>1.1 Antecedentes de las Organizaciones</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Concepto de las Organizaciones</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Características</b>	<b>7</b>
<b>1.4 Principales Recursos</b>	<b>9</b>
<b>1.4.1 Recursos Humanos</b>	<b>9</b>
<b>1.4.2 Recursos Materiales</b>	<b>11</b>
<b>1.4.3 Recursos Tecnológicos</b>	<b>12</b>
<b>1.5 Clasificación de las Organizaciones</b>	<b>15</b>
<b>1.5.1 Formales</b>	<b>15</b>
<b>1.5.2 Informales</b>	<b>16</b>
<b>1.5.3 Servicios</b>	<b>17</b>
<b>1.5.4 Comerciales</b>	<b>17</b>
<b>1.5.5 Industriales</b>	<b>18</b>
<b>1.6 Finalidad de las Organizaciones</b>	<b>30</b>
<b>1.7 Importancia de las Organizaciones</b>	<b>31</b>
<b><i>Capítulo 2</i></b>	
<b><i>Estructuras Organizacionales</i></b>	
<b>2.1 Orígenes</b>	<b>32</b>
<b>2.2 Concepto</b>	<b>35</b>
<b>2.3 Tipos de Estructuras</b>	<b>37</b>

2.3.1 Lineal o Militar	37
2.3.2 Funcional	38
2.3.3 Mixta	38
2.3.4 Por divisiones	39
2.4 Ventajas y Desventajas de las Estructuras	44
2.5 Concepto de Organigramas	47
2.6 Tipos de Organigramas	49
2.7 Beneficios de la Estructura Organizacional	53

***Capítulo 3***  
***Desarrollo Organizacional***

3.1 Antecedentes	55
3.2 Concepto de Desarrollo Organizacional	56
3.3 Características del Desarrollo Organizacional	58
3.4 Objetivos del Desarrollo Organizacional	60
3.5 Principales Procesos del Desarrollo Organizacional	62
3.6 Importancia del Desarrollo Organizacional	66

***Capítulo 4***  
***El Agente de Cambio***

4.1 Concepto	67
4.2 Características	69
4.3 Habilidades	71
4.4 Perfil	73
4.5 Tipos de Agente de Cambio	75
4.6 ¿Para qué se solicitan los servicios de un Agente de Cambio?	79
4.7 Recomendaciones de contar con un adecuado Agente de Cambio	81

***Capítulo 5***  
***Resistencia al Cambio***

5.1 ¿Porqué surge la Resistencia al Cambio?	82
5.2 Concepto de la Resistencia al Cambio	84
5.3 Factores que aceleran la Resistencia al Cambio	85
5.3.1 La falta de Motivación	85

5.3.2 Costumbres	85
5.3.3 Seguridad	86
5.3.4 Factores Económicos	86
5.3.5 Miedo a lo desconocido	86
5.3.6 Procesamiento selectivo de información	87
5.3.7 Incertidumbre acerca de las causas y efectos al cambio	87
5.3.8 Conciencia de debilidades en los cambios propuestos	87
5.3.9 Social	87
5.3.10 Psicológico	88
5.4 ¿Cómo combatir la Resistencia al Cambio?	89
5.4.1 Educación y Comunicación	89
5.4.2 Participación	89
5.4.3 Facilitación y Apoyo	90
5.4.4 Negociación	90
5.5 Aplicación del Proceso de Cambio	91

***Capítulo 6***  
***Propuesta***

6.1 Propuesta para combatir la Resistencia al Cambio en una microempresa de construcción	94
Caso Práctico	101
Conclusiones	123
Anexos	125
Bibliografía	134

## ***TÍTULO***

**Combatir la Resistencia al Cambio, por medio del Proceso de Desarrollo Organizacional en una microempresa de construcción.**

## ***PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA***

**¿Qué sucede en una microempresa de construcción que carece de un Proceso de Desarrollo Organizacional adecuado para que se de el cambio?**

## ***OBJETIVO***

**Aplicar un Proceso de Desarrollo Organizacional, para combatir la Resistencia al Cambio en una microempresa de construcción.**

## ***HIPÓTESIS***

**Si se aplica un Proceso de Desarrollo Organizacional en una microempresa de construcción entonces, se logrará una mayor calidad y eficiencia en las actividades laborales del individuo.**



## ***INTRODUCCIÓN***

En las organizaciones formales e informales siempre se esperan los cambios como una absurda ideología de que nunca van a estar mejor a cuando surgieron, esto hace que nunca se vean los cambios tecnológicos como algo nuevo y que llevará a la empresa a optimizar los recursos productivos, físicos, materiales y humanos.

La gente se niega a tomar la iniciativa, de hacer modificaciones necesarias para que un nuevo plan tenga éxito, es aquí en donde es indispensable la aplicación de un proyecto en el cual se den posibles alternativas para el buen funcionamiento de la empresa.

Si se considera que es la inseguridad y desconfianza de los integrantes de la organización hacia posibles cambios o alternativas que puedan afectar su posición y situación dentro de la organización, se establecerán guías de solución hacia un mejor cambio de aptitud de cada individuo involucrado en este proyecto que realmente desea obtener mejores oportunidades de vida, desarrollo y un compromiso como arte de la empresa.

Como se sabe un Proceso de Cambio implica otro cambio y este a su vez otro cambio y así sucesivamente estos tienen que ir encaminados desde un punto de vista positivo es decir que encauzan a un mejor desarrollo y desempeño de todas las actividades que componen la empresa.

El Desarrollo Organizacional es una herramienta, técnica o forma que ayuda a dirigir realmente la vista hacia los problemas que afectan directamente e indirectamente a la organización, es por eso que su aplicación en este trabajo de tesis conformará la parte medular se detectará, cuáles son las principales deficiencias de la organización y darles una buena solución para esperar el mejor desempeño de la organización, y del individuo para formar un todo.

**Hay que recordar que los cambios se dan de manera paulatina y que implica mucha cooperación del personal hacia la organización para formar un todo íntegro, leal y responsable.**

**El agente de cambio externo es de suma importancia ya que puede dar un panorama más amplio sobre las dificultades existentes en la organización, ya que no está involucrado con los sentimientos de la empresa, a diferencia de los internos que por miedo de lastimar los sentimientos a sus compañeros no proporcionen un reporte verídico el cual afecta los intereses de la empresa.**

**La misión será lograr que la empresa realmente obtenga y satisfaga sus necesidades y así emplear una vinculación de los recursos humanos mucho más creativa y participativa.**

**CAPÍTULO 1**

**NATURALEZA DE LAS**  
**ORGANIZACIONES**

Desde el inicio de las organizaciones empezaron a desarrollar la necesidad de satisfacer al pequeño grupo social de individuos con intereses y características propias que era la obtención de sus máximos recursos esté expuesto a través del desgaste físico de cierto grupo de individuos sin interés más que el de sobrevivir, la historia enmarca a grandes instituciones desde el llamado *militarizado, burocrático y educación*, que eran los que conformaban a la mayor parte del sector productivo en cualquier instancia de vida.

El trabajo humano en las organizaciones contemporáneas es fuente de alineación, de insatisfacción profunda y de frustración. Las formas y los criterios en los que se basa el diseño de nuestras instituciones de trabajo datan de muchos siglos, el departamental, con la consecuente especialización, los niveles jerárquicos y del individuo en el trabajo además los principios administrativos.

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

Los diferentes tipos de organizaciones ya existentes marcaron un punto favorable a la investigación, control y movimientos tanto de personas como de las instituciones formales que en ese entonces surgía una clasificación importante, fue en las fábricas que requería de más planeación y supervisión en la manufactura artesanal más sencilla y pequeña, con la división del trabajo creció la importancia y la complejidad, así como la tarea de coordinar los puestos con otros puestos dando paso al administrador.

Una limitación que comenzaba a enfatizar en este tipo de instituciones fue que el trabajador dejó de sentirse identificado con la empresa.

Con el desarrollo del capitalismo, el control de la empresa pasó al propietario, pero la era del capitalismo pronto se transformaría en la era del administrador y ese cambio es al que se definió como *Revolución Administrativa*. Así, con la Revolución Industrial dada terminó lo que sería la organización informal e inicia la organización formal, es decir, una organización con estructura formal.

Las décadas han transcurrido de tal magnitud que los cambios se esperaban con una buena imagen ya que estos formarían que tales organizaciones, ya desarrolladas empezaran a desear nuevas fuentes de desarrollo, movimiento y constitución en ellas para maximizar sus recursos y ampliar su campo de trabajo.

La conformación propia de una instancia en el cual el objeto de esta sea lograr la máxima eficiencia de sus funciones sociales, es la que determina lo que conocemos como *Organizaciones*.

Es así como se conforma a través de un ente social, que va encaminado a relacionarse fuera y dentro de la sociedad y que cada aplicación a las actividades, giro y desarrollo de esta, siga su curso original de creación.

Con la libre idea de lo que es la organización se puede decir según distintos autores lo siguiente:

- “Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas, esto es, la actividad lograda a través de una coordinación consciente, deliberada y plena de propósitos”.<sup>1</sup>
- “Es una unidad social coordinada de manera consciente, compuesta por dos o más personas, que funcionan con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes”.<sup>2</sup>
- “Es una unidad social grande y compleja, donde interactúan muchos grupos sociales”.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> (1) W. Hall, *Modelos Organizativos Estructura y Proceso*, Pág. 6

<sup>2</sup> (2) P. Mollat, *Enfoque Contemporáneo Organizacional*, Pág. 3

<sup>3</sup> (3) W. Hall, *Modelos Organizativos Estructura y Proceso*, Pág. 6

- “Conjunto de individuos que laboran en un lugar específico con estructura formal y que persiguen un mismo fin”.

De lo antes mencionado se podrá concluir lo siguiente:

**Es un conjunto de individuos participantes de una empresa el cual maneja una estructura formal, actividades con un mismo propósito y sus funciones están dirigidas a un mismo objetivo.**

**Las organizaciones son una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio.**

**Estas son el principal factor dinámico de la economía de un país y contribuye un medio de distribución que influye en la vida de las personas.**

**La ley la reconoce y autoriza para realizar determinada actividad productiva que de algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad de consumo actual.**

**Entre algunas de las características se pueden mencionar las siguientes:**

**-*Unidad económica.***- Porque tiene finalidad lucrativa.

**-*Es una persona jurídica.***- Ya que se trata de una entidad con derechos y obligaciones establecidas por la ley.

**-*Ejerce acción mercantil.***- Ya que compra para producir y produce para vender.

**-*Es una colectividad de individuos.***

**-*Asume la responsabilidad de riesgo de pérdida a través de la administración.***- Es la única responsable de la buena o la mala marcha de la entidad, puede haber éxitos o fracasos y la empresa debe de hacer frente a cualquier circunstancia.

**-*Individuos que laboran dentro de una estructura intencional y formal.***

**-*Responde a necesidades económicas y sociales.***



- Es producto y parte del sistema socioeconómico moderno.**
- Cuentan con división de trabajo.**
- Desarrollan autoridad en cada área, función y departamento.**
- Se forman líneas de control".'**

Las organizaciones se forman a través de un gran sistema que complementa al final los objetivos que esta presentara en su marco de referencia a las actividades ya sean de servicios, militares, educación o burocrática, para llevar a cabo esto es necesario complementar tanto el factor humano, material y tecnológico, sin estos recursos la organización no se constituiría, es decir, la no existencia de la fuerza de trabajo como el empleo de conocimientos futuristas y el empleo de mecanismos de trabajo.

#### ***1.4.1 Recursos Humanos.***

Toda organización para cumplir con sus fines debe organizar, coordinar y orientar en un todo el recurso humano, tecnológico y capital.

"El recurso humano es un elemento primario que la naturaleza ofrece para la transformación de bienes capaces de satisfacer sus necesidades. El hombre como un recurso se puede considerar como el más importante ya que toma decisiones, aplica conocimientos en los que interviene directamente con los recursos materiales, instalaciones, mobiliario y la tecnología, que es el cambio consecutivo y paulatino de las actividades en las que se mantendrá directamente con el objetivo previsto por cualquier empresa".<sup>4</sup>

Esto da como pauta que se desglose el siguiente cuadro:

---

<sup>4</sup>(6)Milton. Pág. 69-77

<b>RECURSOS</b>	
<b>HUMANOS</b>	<b>Obreros</b> <b>Empleados</b> <b>Supervisores</b> <b>Técnicos</b> <b>Ejecutivos</b> <b>Directores</b>
<b>MATERIALES</b>	<b>Bienes Materiales</b> <b>Materia Prima</b> <b>Capital</b>
<b>TECNOLÓGICOS</b>	<u><b>Sistemas:</b></u> <b>Producción</b> <b>Organización y Administración</b> <b>Planificación</b> <b>Información Control</b> <b>Operativos</b>

**Se describen las distintas clasificaciones como sigue:**

## **Recursos Humanos**

**-Obreros.-** Pueden ser calificados y no calificados.

**-Empleados.-** Su trabajo requiere mayor esfuerzo intelectual y de servicio.

**-Supervisores.-** Su función es vigilar el cumplimiento de los planes, ordenes e instrucciones señaladas. Su característica es el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.

**-Técnicos.-** Son personas que con base en un conjunto de reglas y principios científicos aplican la creatividad.

**-Ejecutivos.-** Personal en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.

**-Directores.-** Sus funciones principales son la base de fijar objetivos, políticas, planes generales y revisar los resultados finales.

### **1.4.2 Recursos Materiales.**

“Los recursos materiales pueden ser de orden vegetal, mineral, etc. Todas las materias primas son la base esencial para la elaboración de los bienes económicos mediante la intervención del hombre.

Las materias son las cosas que se procesan y cambian para producir el servicio, información o el producto final, se puede clasificar de la siguiente manera:

**-Bienes materiales.-** Son los bienes muebles e inmuebles que integran a la organización como los edificios, instalaciones, terrenos, etc., que tienen por objeto multiplicar la capacidad productiva en el trabajo.

**-Materias primas.-** Es la madera, hierro, madera, harina, etc., que han de salir transformados en productos.

También existen materiales auxiliares que aunque no forman parte del producto son necesarios para su producción tales como: lubricantes, combustible, entre otros.

**-Capital.-** Conjunto de bienes de producción, maquinaria, herramientas, materias primas y bienes en general que son utilizados para el manejo, transformación, transporte, distribución de bienes y servicios, etc".

### ***1.4.3 Recursos Tecnológicos.***

El nacimiento de la tecnología esta relacionado con la necesidad que ha sentido siempre el hombre de disponer de un sistema que le permita manejar gran cantidad de información, aparatos con rapidez, efectuar cálculos a gran velocidad y de un modo mecánico que libere de las penosas tareas asociadas con estas actividades.

En la medida en que la tecnología avanza y adquiere mayor complejidad, se requieren mayores cantidades de capital para la implantación de industrias y comercios.

Las empresas que no van avanzando conforme a la tecnología son fácil presa de la quiebra, ya que es importante adaptar los avances tecnológicos a las necesidades de la empresa para sobrevivir en el medio que la rodea y de esta forma no volverse obsoletas.

Una de las formas para estar en contacto directo a los cambios que día a día se viven y que se empiezan a conocer, es cuando se ve con una visión

---

(7) *Mano Pura. Apéndice. Administración de Empresas, Pág. 20*

más amplia todas las actividades de desempeño, como los cambios, ámbitos, etc., se lograra cuando se integren todos nuestros sentidos de emprendimiento a lo desconocido.

Otro aspecto importante es ver que la tecnología forma un medio para entender que lo nuevo es un riesgo pero que ayudara a mejorar todo lo que emprendamos así mismo, conocer de ellas las condiciones de vida, el trato a las personas y a la misma sociedad, generando una relación visual con más perspectiva de logro y de lucha.

Toda organización se divide en diferentes conceptos de integración para el aspecto tecnológico, nos basaremos en lo siguiente:

**-Sistema de producción.-** Son fórmulas, patentes, métodos, etc. Por ejemplo el sistema de ventas como el autoservicio y venta a domicilio el cual se complementa con los sistemas financieros.

**-Sistema de organización y administración.-** Consiste en como debe de estar estructurada la empresa, es decir, su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización descentralización y delegación.

**-Sistema de información.-** Aquel que a través de sus componentes toma los datos de actividad para conducirlos en sucesivas fases y grados de elaboración.

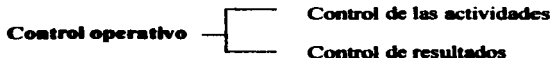
## **INFORMACIÓN**

**Planificación**  
**Control**

## **Operativos**

**-Sistema de planificación.-** Se enfoca a la actividad de proyectar la vida de la empresa a lo largo del tiempo no solo en una dirección, sino buscando nuevos caminos adaptando su existencia a la de los sistemas de los cuales vive.

**-Sistema de control.-** Es la esencia del funcionamiento de la empresa como sistemas, Lo más significativo de las decisiones adoptadas y de las modificaciones consiste en actuar sobre comportamientos determinados, a fin de reducir alguna desviación percibida.



**-Sistemas operativos.-** Conjunto de hombres y medios de todo tipo, sus actividades se encadenan entre sí, de modo que persiguen la consecución de un objetivo común.

**Las organizaciones deben de efectuar una serie de actividades que varían de acuerdo con el tipo de negocio que pretenda desarrollar y al volumen de operaciones.**

**Para poder determinar los hechos y operaciones de las organizaciones es necesario clasificarlas con la finalidad de precisar sus semejanzas y sus diferencias.**

**Las organizaciones se puede clasificar en:**

***Formales, informales, de servicio, comerciales e industriales.***

#### ***1.5.1 Formales.***

**Es una estructura planeada que representa un intento deliberado por establecer patrones de relación entre los componentes encargados de alcanzar los objetivos de manera efectiva. La estructura formal, es el resultado de decisiones explícitas y de naturaleza prescriptiva, una guía de la manera en que las actividades deben ser realizadas.**

**Se establecen los lineamientos generales para ciertas funciones prescritas y las relaciones en esas actividades.**

**La organización formal representa el orden jerárquico oficial, que consta de documentos, la teoría de este sistema establece que toda autoridad se delega de un nivel a otro.**



### **1.5.2 Informales.**

Se refieren a los aspectos del sistema que no están formalmente planeados, sino que surgen de manera espontánea de las actividades e interacciones de los participantes.

Las relaciones informales son vitales para el funcionamiento efectivo de la empresa, con frecuencia los grupos desarrollan medios espontáneos e informales para manejar actividades importantes que contribuyen al desempeño total.

Este tipo de organización puede ser adaptable y sirve para realizar funciones nuevas, que no están prescritas en forma adecuada por la estructura formal. Por otro lado, existen situaciones en las cuales se deben operar para determinar los objetivos, por ejemplo: Cuando los grupos de trabajo disminuyen su ritmo o sabotean la producción.

La organización informal no puede reducirse a grupos primarios de trabajo, pues se manifiesta de la siguiente manera:

- 1) La organización informal considera como un sistema de grupos muy diversos relacionados entre sí.
- 2) Grupos que generalmente insisten en un aspecto particular de la política interna de la organización.
- 3) El grupo primario fundado en mayor o menor grado sobre la igualdad de labores en determinada parte de la organización.
- 4) Grupos de dos o tres amigos, que pueden ser miembros de agregados mayores.

### ***1.5.3 Servicios.***

"Son aquellas que con el esfuerzo del hombre, producen un servicio para la mayor parte de una colectividad en una región sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea, es decir, su función básica es servir a los clientes.

Los problemas cruciales de estas organizaciones giran alrededor de la posibilidad de proporcionar servicios profesionales.

Los profesionales o semiprofesionales tienen que navegar entre dos aguas por un lado, el bienestar del cliente y por el otro, deben evitar convertirse en cautivos de su clientela y otorgarle poder para determinar la naturaleza del servicio que se presta.

Algunas de las organizaciones de servicio son: Escuelas e instituciones, restaurantes, hoteles, empresas de espectáculos, instituciones bancarias, compañías de seguros, compañías fiduciarias, bolsa de valores, empresas de transporte terrestre y aéreo, empresas para el suministro de gas, gasolina, agua, entre otras".<sup>4</sup>

### ***1.5.4 Comerciales.***

"Son las empresas que se dedican a adquirir cierta clase de bienes y productos con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, aumentando el precio del costo o adquisición, un porcentaje denominado margen de utilidad.

---

<sup>(17)</sup> Rodríguez Delgado, J. *Curso Administrativo: Principios e Métodos Esenciales*. Pág. 67-68

El problema dominante de las empresas comerciales es el de operar con eficiencia y la obtención de las máximas ganancias al costo mínimo para seguir operando y poder competir con otras organizaciones.

Entre otras podemos mencionar a los centros comerciales, distribuidores, mayoristas y organizaciones similares que son propiedad privada y operan para obtener utilidades".<sup>9</sup>

### ***1.5.5 Industriales.***

Estas empresas industriales a su vez se subdividen en dos: En la *Industria Extractiva* y en la *Industria de Transformación*

La primera es aquella que se dedica a la extracción y explotación de las riquezas naturales, sin modificar su estado original, esta se divide en:

***-"Recursos renovables.-*** Aquellas cuyas actividades encaminan a hacer producir la naturaleza, es decir, el hombre aprovecha la transformación biológica de la vida animal vegetal, por ejemplo: la explotación agrícola, ganadera y pesquera.

***-Recursos no renovables.-*** Aquellos cuya actividad fundamental trae consigo la extinción de los recursos naturales, sin que sea posible renovarlas o reintegrarlas, por ejemplo: la minería, los fondos petroleros, etc".<sup>10</sup>

La segunda es aquella que se dedica a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura que al final obtendrá un producto con características y naturaleza diferente a los

---

<sup>(9)</sup> D. Bell, *Richard. Características Extractivas y Puroas. Pág. 57-57*

<sup>(10)</sup> *Rodriguez. Planencia. Características Transformadoras sobre la Economía. Pág. 19*

adquiridos originalmente, por ejemplo: Las empresas textiles, las químicas y farmacéuticas.

### **Otros tipos y características de las Organizaciones.**

La diversidad conjunta de las organizaciones es ejemplificada en los distintos tipos en los que se representan, es así como se llega a tener un número considerado de las características de las organizaciones que se han desarrollado años atrás y que de alguna manera u otra influyeron en la aplicación de estas para desarrollar su función técnica y mecanismos de acción.

#### ***-Tipos y características generales.***

“Existen diversos criterios para clasificar los diferentes tipos de organizaciones, a continuación indicamos algunos de ellas.

<b><i>Características "A"</i></b>	<p>Por su capital</p> <p>Por el tamaño de sus instalaciones</p> <p>Por el personal que emplea</p> <p>Por su volumen de operación</p> <p>Por su poderío</p> <p>Por sus funciones</p>
---------------------------------------	---

**-Por su Capital.-** En cuanto a la constitución del mismo, es decir, por el monto declarado.

**-Por el tamaño de sus instalaciones.-** Es decir, por el tamaño del lugar establecido.

**-Por el personal que emplea.-** De acuerdo con este criterio la dividiremos en dos conceptos **Cantidad y Calidad**. La Cantidad se refiere al número de empleados o trabajadores que tiene una organización los cuales puede ser de numeroso o reducido personal; en cuanto a la Calidad las organizaciones pueden requerir elementos con o sin especialización y hasta de nivel profesional.

**-Por su volumen de operaciones.-** Las consideramos de acuerdo a dos factores: **Cantidad y Valor**, es decir, si sus operaciones son muy numerosas o si sus operaciones son pocas pero de valor muy elevado.

**-Por su poderío.-** Las dividimos en **Poderío Económico y Poderío Tecnológico**.

**-Por sus funciones.-** Podemos considerar dos aspectos: Organizaciones de funciones complejas y organizaciones de funciones simples.

Una segunda clasificación en la lectura será la que a continuación se describe.

<b>Clasificación Nafinsa "B"</b>	Primarias
	Producción intermedia
	Necesidades para el desarrollo
	Productos terminados

De acuerdo a este criterio se consideran:

**-Primarias.-** Aquellas organizaciones cuyos productos y/o servicios son necesarios para la operación de otras industrias como ejemplos tenemos la energía eléctrica, el petróleo, extracción de maderas, ganadería, pesca, etc.

**Producción intermedia.-** organizaciones que sus productos son subsecuentemente procesados por otras industrias, como ejemplos señalamos, la industria textil, hierro y acero, productos químicos, etc.

**-Necesarias al desarrollo.-** Son organizaciones que sirven de apoyo o complemento a otras, como ejemplos indicamos, el transporte, comunicaciones, etc.

**-Productos Terminados.-** Son aquellas cuyos productos y/o servicios pueden ser utilizados directamente por el consumidor, como ejemplos tenemos los alimentos, calzado, vestido, muebles, etc.

Las siguientes clasificaciones son del mismo género que las ya descritas anteriormente, nos da un panorama sobre lo que van hacer las empresas desde el punto de vista como pequeñas, medianas y grandes.

<b><i>Clasificación Nafinsa en relación al tamaño "C"</i></b>	Grandes
	Medianas
	Pequeñas

**-Grandes.-** Se consideran grandes aquellas organizaciones que son las más importantes en su giro, por ejemplo: la Industria Refresquera.

**-Medianas.-** Aquellas organizaciones que se encuentran en un punto intermedio de importancia en cuanto a su giro, o aquellas que por su crecimiento y desarrollo han superado la etapa del taller familiar o artesanal, por ejemplo: la Industria de Calzado.

**-Pequeñas.-** Aquellas organizaciones que son las menos importantes en su giro o de menos recursos tanto económicos como tecnológicos.

Talcott Parsons formula una clasificación de acuerdo a los vínculos que existen entre las organizaciones y la sociedad en general. Dicho autor distingue cuatro tipos de organizaciones, de acuerdo con su contribución a la sociedad.

<b><i>Clasificación de Sociedad Talcott Parsons</i></b>	Producción
	Metas Políticas
	Organización Integrativa
	Mantenimiento de Patrones

La primera como su nombre lo indica, este tipo de Organización elabora productos que son consumidos por la sociedad.

El segundo tipo busca asegurar que la sociedad logre sus objetivos preciados a la vez que genera y distribuye poder dentro de la sociedad.

En la *Organización Integrativa*, el propósito principal es solucionar conflictos, encaminar motivaciones hacia la satisfacción de expectativas institucionales y asegurar que las partes de la sociedad funcionen de manera compacta.

En último lugar tenemos la *Organización de Mantenimiento de Patrones*, la cual intenta asegurar la continuidad de la sociedad por medio de las actividades educativas, culturales y expresivas.

Si bien cada una de estas es obviamente importante para la sociedad, este tipo de esquema clasificador no dice mucho acerca de las organizaciones involucradas. Algunas organizaciones pueden ser ubicadas en más de una categoría.

Otra clasificación de organizaciones es la que dan *Katz y Kahn*, que ofrecen una elaboración del mismo enfoque, es decir, solo señalan la importancia de las funciones que cumplen; en la cual reconocen cuatro tipos principales de organizaciones.

<b><i>Clasificación de Organizaciones según Katz y Kahn</i></b>	De Producción o Económicas De Mantenimiento De Adaptación Administrativas-Políticas
---	--

**-De Producción o Económicas.-** Es la que se ocupa de la creación de capital, la manufactura de mercancías y la prestación de servicios al público en general o a un segmento específico de él.



Estas organizaciones de Producción pueden a su vez subdividirse en formas *primarias, secundarias y terciarias*; así mismo ofrecen un medio de integración instrumental de la sociedad a través de la producción de una salida que es consumida, a menudo como necesidad básica para la supervivencia, por miembros de la sociedad.

Las organizaciones Productivas o Económicas constituyen el tipo que se ajustan mejor al modelo de sistema abierto; son las que fabrican bienes, proporcionan servicios para el público en general o para un sector del mismo y crean riqueza; llevan a cabo actividades como las agrícolas y mineras, la manufactura y elaboración de productos, las comunicaciones y servicios.

Estos productos llenan las necesidades de alimentos, viviendas, vestido y diversiones, y ofrece las recompensas e incentivos que obligan a las personas a conducirse de modo que se conserve el orden social.

**-De Mantenimiento.-** Está dedicada a la preparación global de las personas para sus funciones en otras organizaciones y en la sociedad.

Este tipo se subdivide en las *organizaciones ocupadas directamente en el mantenimiento*, como la Iglesia y la escuela, y aquellas *ocupadas en la restauración*, ya sea a través de actividades de salud y bienestar o de rehabilitación y reforma .

Las escuelas y las sectas religiosas son organizaciones de mantenimiento que cumplen las funciones de educar, adoctrinar y preparar.

**-De adaptación.-** Crean conocimientos, desarrollan y prueban teorías y, hasta cierto punto, aplican información a los problemas existentes, por ejemplo: las universidades, con sus actividades investigativas y otras organizaciones para la investigación.

**-Administración o Políticas.-** Cuya preocupación es la asignación, coordinación y control de recursos, personas y subsistemas.

Es Estado es obviamente la más importante y visible de tales organizaciones.

Otras organizaciones de esta categoría serían los subsistemas de gobierno, los grupos de presión, los sindicatos y las organizaciones con intereses especiales que presentan a grupos tan diversos como los médicos, los educadores o los agricultores.

Las funciones Administrativas o Políticas se ocupan principalmente de mantener la estructura social más que aquella de los miembros de la sociedad.

El Estado como principal estructura de autoridad de la sociedad, es la organización más importante al respecto: moviliza a la sociedad contra los peligros internos y externos, proporciona el marco legal necesario para determinar los derechos y las obligaciones, protegiendo a los individuos y a otras entidades legales unos de otros.

Amitai Etzioni, hace un análisis de organizaciones y las clasifica en:

<b>Clasificación</b> <b>A. Etzioni</b>	Coercitivas - Alineativas
	Remunerativas - Utilitarias
	Normatividad - Morales

Para esta clasificación Etzioni utiliza la *Adaptación* como la mayor fuente de diferenciación entre las organizaciones.

El concepto de *Adaptación* es para Etzioni la manera como los participantes menores de una organización responden al sistema de autoridad de la misma.

La adaptación se expresa en el tipo de compromiso del participante menor con la organización.

**-Cuando la Coerción,** es la base de autoridad, la adaptación es alineante como ejemplos de este tipo de organizaciones indica: los presidios, las delegaciones, los juzgados, etc.

**-Cuando la Remuneración,** es la base de autoridad, la adaptación toma forma de una orientación utilitaria, como ejemplo de este tipo de organización señala: Instituciones Financieras y Bancarias, Comercios, Industrias, etc.

**-Cuando la base de autoridad es Normativa,** se expresa por medio de la persuasión, como ejemplo de este tipo de organizaciones indica: la Iglesia, Organización Fraternal, etc.

La mayoría de las organizaciones quedarían comprendidas bajo los tipos =congruentes= en cuanto que serían Coercitivas-Alineativas, Remunerativas - Utilitarias y Normativas - Morales.

Otros autores como Peter M. Blau y W.R. Scott se basan para la formulación de una clasificación de organizaciones en principios diferentes. El criterio central en este caso es el Beneficiario de las Acciones de la organización.

Este caso, el resultado de la organización, en cuanto es directamente consumido por un segmento de la sociedad, es la base de la diferenciación.

En este caso la naturaleza del resultado no es lo importante sino a quien se beneficia. Por lo tanto de la aplicación del criterio anterior resultan en su clasificación cuatro tipos de organizaciones.

<b><i>Beneficios de las acciones de las organizaciones Blau y W.R. Scott</i></b>	<b>Asociaciones de Mutuo Beneficio</b>  <b>Organizaciones Comerciales</b>  <b>Organizaciones de Servicios</b>  <b>Organizaciones de Bien Común</b>
--	--

**-Asociaciones de Mutuo Beneficio.-** En la primera de ellas los miembros de la misma son los beneficiarios primeros y principales de las acciones de la organización, como ejemplo indican, las cooperativas, clubs, agrupaciones religiosas, asociaciones profesionales, partidos políticos, sindicatos, etc. en las cuales se espera que los principales beneficiarios sean los propios miembros.

El punto crucial en este tipo de organizaciones es mantener el control de sus miembros que para llevarlo a efecto es necesario hacer frente a dos problemas principales, la apatía de sus miembros y el control oligárquico.

**-Organizaciones Comerciales.-** Los propietarios son los principales beneficiarios.

Como ejemplos obvios de este tipo indican: las firmas industriales, las empresas de venta por correo, los almacenes de venta al mayoreo y menudeo, los bancos, las compañías de seguros y organizaciones similares que son de propiedad privada y operan para obtener utilidades.

El problema de este tipo de empresas es el de operar con eficiencia y máxima utilidad a un costo mínimo con el fin de seguir operando y desarrollandose para competir con otras organizaciones similares.

**-Organizaciones de Servicio.-** Cuya primera consideración son los clientes a quienes se les presta el servicio.

En esta categoría se incluyen las agencias de trabajo social, escuelas, dispensarios y clínicas de salud mental.

Los problemas cruciales de estas organizaciones giran alrededor de la posibilidad de proporcionar servicios profesionales.

Si los integrantes de su cuerpo de profesionales pierden interés en servir a los clientes y se preocupan, primordialmente, en hacer más fácil su trabajo, o en promover en mejor forma sus propias carreras, el servicio resultará afectado debido a que las energías y recursos que se le dediquen no podrán ser considerados como contribuyentes a la función primaria de la Organización y serán tomados como un costo necesario para obtener beneficios para el personal o parte del mismo.

En este tipo de organizaciones se supone que el bienestar de los clientes debe ser el objetivo principal de las organizaciones de servicio.

**-Organizaciones para el Bien Común.-** En las cuales el público en general es quien recibe los mayores beneficios, como ejemplo de este tipo señalan; la policía, parques de diversiones, departamento de bomberos, institutos de investigaciones para enfermedades graves, servicios armados, etc.

La mayor parte de estas organizaciones ejecutan servicios de protección a la comunidad o sirven como su brazo administrativo.

El problema que plantean estas organizaciones es el del control democrático externo: el público o beneficiario debe contar con los medios necesarios para controlar los fines servidos a tales organizaciones.

El control externo democrático resulta esencial, pero se espera que la estructura interna de este tipo de organizaciones sea burocrática gobernada por el criterio de la eficiencia, y no de la democracia, por tanto, el reto a estas organizaciones es el mantenimiento de mecanismos burocráticos eficientes que implementan, en forma efectiva los objetivos de la comunidad que, en forma ideal son decididos mediante métodos democráticos".<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> *México Nuevo. Círculo Organizacional. (Quinta)*

**"Un gran reto para la organización moderna es de utilizar los recursos disponibles para conseguir con la máxima efectividad y economía, los bienes y servicios que la gente necesita y desea. Para hacer frente a las demandas se requieren diferentes tipos de actividad empresarial.**

**La función asignada es el de aceptar un solo reto y varias responsabilidades, producir, ser eficientes, generar empleos, participar en el desarrollo regional e internacional, promover mayor y mejores niveles de calificación de la fuerza de trabajo, contribuir a la independencia económica y social del país".<sup>12</sup>**

Por lo tanto, se puede decir que hay un fin inmediato y un fin mediano.

**- *Fin inmediato.***- Es la producción de bienes y servicios para un mercado independiente de los fines que se pretendan llegar con esa producción. Por ejemplo: la duración de vida de la empresa.

**- *Fin mediano.***- Supone el análisis que busca con esa producción de bienes y servicios considerando sus objetivos establecidos".<sup>13</sup>

---

*(12) Robinson Velasco. **9. Como Administrar Empresas e Industrias Emergentes.** Pág. 37*  
*(13) Reyes Ponce. **Agencia Administrativa de Empresas.** Pág. 34-35*

La importancia de las organizaciones no solo puede medirse por el número de establecimientos, sino también por el capital invertido que representa el valor de sus producción, valor agregado, materias primas, por los empleados que generan y por la cantidad de compra que dan a la población trabajadora mediante los sueldos y salarios.

Al incorporar distintos grupos sociales a una misma fuerza de trabajo se contribuye a desarrollar la capacidad administrativa, económica y social.

Los aspectos más importantes por considerar son:

El que las organizaciones han proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica, podemos decir que éste tipo de organizaciones han sido una gran oportunidad de la cual los grupos en desventaja económica han podido iniciarse y consolidarse por mérito propio, cabe mencionar que "las organizaciones nos ofrecen la opción básica para continuar con una expansión económica del país, desarrollo, calidad y efectividad que ofrece el campo experimental en el que se generan productos, ideas, técnicas y formas de hacer las cosas en donde son las principales generadoras de empleo y de las que se consideran base fundamental para el desarrollo económico de un país".<sup>14</sup>

---

*(14) Rodríguez Velasco, J. Curso Administrativo Básico y Módulos Especiales, Pág. 89*



**CAPÍTULO 2**

**ESTRUCTURAS**  
**ORGANIZACIONALES**

Las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresa en las cartas o gráficas de organización, y se complementan con los *análisis de puestos* es aquí donde interviene nuestro capítulo en el cual hablaremos sobre las estructuras organizacionales.

Sus funciones, ventajas y características primordiales del porque debe tener cualquier tipo de empresa una estructura organizacional para obtener un mejor y rápido desarrollo en la difusión de las actividades laborales de la organización.

"En la antigüedad la realización de una estructura organizacional era de difícil aceptación ya que no se tenía los conocimientos necesarios para el manejo y aplicación de los diferentes niveles de funcionalidad que pertenecían a su organización, es por eso que se dedicaron a buscar los elementos que lleven la solución de actividades para obtener una mayor eficiencia y así mismo mejorar su situación laboral".<sup>1</sup>

La organización es un agrupamiento de actividades necesarias (ventas, producción, compras, crédito y cobranzas, etc.), para llevar a cabo los planes a través de estas, definiendo las relaciones jerárquicas entre los jefes y los subordinados.

Puede pensarse en ella como en una estructura dentro de la cual se desarrolla el trabajo dentro de las empresas, la dirección y las demás actividades.

---

<sup>1</sup> (1) *Curso Práctico de Administración de Empresas*, Pág. 207-208

**Esta estructura da una idea de orden y vinculaciones, una particularidad es que se desarrollan todas en forma dinámica pues cubren trabajo humano el cual produce situaciones tales como el aumento del funcionamiento de las relaciones humanas.**

**La influencia buena o mala de la estructura orgánica, dependerá de cierto número de factores como:**

- El grado en que corresponde a las necesidades de la empresa en cualquier momento determinado para lograr sus fines.**
- La medida en que se conceden los cargos a individuos cuya aptitud y personalidad corresponden al respectivo puesto.**
- Claridad con que se ha definido las obligaciones, responsabilidades y autoridad correspondientes a cada puesto.**
- El grado de flexibilidad de la estructura y su posibilidad de modificación para adaptarse a los cambios necesarios de la empresa.**

**La falta de claridad al definir y determinar las obligaciones, responsabilidad y autoridad correspondientes a cada puesto de la organización, es la causa de muchos conflictos que ocasionan una deficiencia en la misma.**

**La estructura es un hecho en cualquier organización y es el punto de donde debe partir los análisis sobre la mayor parte de las facetas de la vida organizacional.**

**“La determinación de la estructura parece fácil cuando la organización a desarrollado un diagrama de la misma, en el cual aparezcan líneas de autoridad, de comunicación y un manual de procedimientos y normas en el cual especifique el grado de posiciones y funciones de los ocupantes que están predefinidos.**

**Sin embargo, en todo tipo de organización se presenta casi inevitablemente, desviaciones de alguna magnitud. Es evidente que la determinación de la estructura requiere de técnicas más complejas para la misma evolución que se ha tenido durante el transcurso de los años ”.<sup>2</sup>**

---

*(1) W. Hall, Manual Organizacional Estructura y Diseño, Pág. 97-100*

Con la incipiente necesidad de obtener una aplicación más veraz sobre las actividades que cada individuo debería de efectuar, se crea lo que conocemos como estructuras, las cuales bajo un marco muy amplio de conocimiento podemos describir las necesidades primarias con las que cuenta la empresa así como también determinar cuales son las dificultades que sin la aplicación de esta afectaría a la organización.

A continuación se hará mención de algunos conceptos:

- “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 so armónica eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.<sup>3</sup>
- “Es el grado de complejidad, formalismo y centralismo de la organización”.<sup>4</sup>
- “Es la base fundamental de una organización donde se determinan clara y específicamente, las obligaciones y los niveles jerárquicos de ésta”.<sup>5</sup>


(3) *Rodríguez Delgado, J. Curso Administrativo. Principios y Métodos. Segunda Edición. Pág. 202*

(4) *P. Muller, Sapiro. Conceptos de Organización.*

(5) *Samuel Lipp, Sandoz S.p.A. Dirección Organizacional. (Módulo)*

**Se puede decir que la estructura organizacional es:**

**La determinación de obligaciones, responsabilidades y autoridad de cada puesto, para poder llevar a cabo las actividades correspondientes a cada individuo y lograr el fin establecido.**



La amplia diversidad de los niveles jerárquicos, en las funciones de cada empleado deberá encontrarse en la aplicación base de las estructuras que se pueden dividir en tres grandes grupos, los cuales se describirán uno por uno para dar a conocer cual es la importancia, sus ventajas y desventajas del porqué contar con ellas.

La diversidad genera que el conocimiento se enriquezca más sobre alguna designación laboral en cuestión de actividades.

Las estructuras organizacionales son elementos de autoridad formal, pues se fijan en el derecho que tiene un funcionario por su nivel jerárquico de exigir el cumplimiento necesario de los deberes a un colaborador directo o de aceptar la decisión que por función haya tomado su superior.

Las estructuras organizacionales son las diversas combinaciones de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en organigramas y se complementan con los análisis de puestos.

A continuación se hará mención de algunas de las estructuras organizacionales más usuales.

### ***2.3.1 Lineal o Militar.***

“Se concentra la autoridad en una sola persona, es decir, el jefe toma todas las funciones y todas las responsabilidades del mando. El jefe proyecta y

distribuye el trabajo y los subordinados deben ejecutarlo siguiendo las instrucciones dadas.

Esta organización se fundamenta más en la autoridad y en la responsabilidad que en la naturaleza de las habilidades, y se ejerce cuando la autoridad llega directamente de un nivel superior y donde cada subordinado es responsable sólo ante su superior jerárquico, es decir, siempre hay un supervisor con autoridad dirige a un subordinado y continúa el mando por escalas interrumpidas".<sup>6</sup>

### **2.3.2 Funcional**

Se basa en la naturaleza de las actividades a realizar, se origina específicamente por departamentos basándose en los principios de la división del trabajo y aprovecha la preparación y aptitudes del personal para ver donde rinde mejor.

Esta organización se aplica particularmente en medianos y grandes centros de trabajo; donde al centro de cada departamento hay un jefe que tiene a su cargo una función determinada y como superior de todos los jefes, esta un director o gerente que coordina las tareas de aquellos, conforme a los propósitos de la organización.

### **2.3.3 Mixta.**

Se deriva de la estructura lineal, en cuanto que cada uno de los trabajadores, empleados, vendedores, etc., rinden cuentas a un solo supervisor en cada caso, con la modalidad de que en la organización mixta

---

<sup>6</sup> (6) *Modelo de Organización. Elementos Fundamentales sobre la Organización.* Pág. 30-31.



existen especialistas que hacen las veces de asesores en aspectos concretos y determinados.

Los asesores ayudan con sus consejos, dan opiniones de posibles alternativas pero no tienen la autoridad para dar órdenes.

Algunos de estos especialistas quedan excluidos de la línea de la organización; otros son directores en dicha línea, vigilan un departamento y al mismo tiempo son asesores en otro punto de la organización.

Los especialistas se someten a las órdenes de uno o más ejecutivos de alto nivel.

#### **2.3.4 Por divisiones.**

Consiste en el agrupamiento de funciones de la estructura orgánica de una empresa.

Las organizaciones seleccionan uno de varios métodos para llevar a cabo la división de los diferentes departamentos.

Los métodos más utilizados son los siguientes:

- **Funcional.** Se hace de acuerdo a las actividades principales del organismo. Por lo general éste método se utiliza en los niveles más altos de la organización.
- **Por producto.** Consiste en organizar los departamentos alrededor de determinados productos. Por ejemplo: empresas de productos químicos, los departamentos de pinturas, aislantes, etc.

- **Territorial.** Consiste en dividir el trabajo en departamentos que presenta localidades o áreas geográficas. Se emplean cuando las actividades no son susceptibles a agruparse por función debido a su dispersión.
- **Por servicio al cliente.** Método cuya forma ha sido dictada por factores del ambiente exterior.
- **Por equipos y procesos.** La departamentalización se basa alrededor de una máquina o de un grupo de equipos interrelacionados. Se refiere a las diversas etapas de fabricación de un producto. Por ejemplo: en la armadora de autobuses: ensamblado, troquelado, etc.

Es importante tomar en cuenta otros aspectos como:

- **Complejidad.** Es el grado en que las actividades de la organización se descomponen o se diferencian.

Los tres elementos de complejidad son los siguientes:

**-Diferenciación horizontal.-** Es la forma en que las tareas realizadas por la organización se subdividen entre sus miembros.

Hay dos formas básicas en que se pueden dividir y asignar las tareas.

La primera, es darle a los especialistas una serie de actividades para realizar, y la segunda es dividir las tareas de manera que aquellos no especializados puedan realizarlas.

Es importante determinar la naturaleza de la tarea, puesto que las labores rutinarias y uniforme se acoplan con el segundo tipo de diferenciación, en cuanto que las actividades no rutinarias y variables se subdividen comúnmente de acuerdo con el primer tipo.

Entre mayor es la cantidad de ocupaciones diferentes en una organización, que requiere conocimientos y habilidades especiales, más compleja es la organización en el plano horizontal.

**-Diferenciación vertical-** Se refiere a la profundidad de la jerarquía de la organización.

Hall y colaboradores emplea como medida de la profundidad de la organización, el número de niveles en la más profunda de las divisiones particulares y el número medio de niveles para la organización como un todo.

Suponen que la autoridad es distribuida de acuerdo con el nivel en la jerarquía.

Sin embargo, la posibilidad de que se pueda observar una jerarquía falsa a través de los niveles definidos por la organización queda en pie.

Otra dificultad es ver si la autoridad se encuentra realmente distribuida a través de la jerarquía.

Tanto la diferenciación horizontal como la vertical presentan problemas de control, comunicación y coordinación.

A mayor diferenciación es mayor la potencialidad de dificultades en control, coordinación y comunicación.

**-Dispersión espacial-** Se refiere la grado de dispersión geográfica de la ubicación de la instalaciones físicas y el personal de la organización.

La dispersión espacial se convierte en un elemento independiente dentro del concepto de complejidad cuando se observa que una organización puede llevar a cabo las mismas funciones con igual división de labor y arreglos jerárquicos en varias localizaciones.

- **El tamaño.** El tamaño de una organización esta relacionada con el tamaño de sus miembros y sus recursos.

Las relaciones entre el tamaño y otros componentes estructurales son inconsistentes, existe una ligera tendencia de las organizaciones más grandes a ser más complejas y más formalizadas.

Las variables estructurales están asociadas con la tecnología de operaciones cuando se encuentran en el flujo de trabajo.

Si la tecnología comprende un producto o servicio de tipo rutinario la formalización y complejidad tiende a aumentar con el tamaño.

Los indicadores de complejidad relacionados con el tamaño caen en tres categorías mayores, como se muestra a continuación.

### **Dispersión espacial**

“Dispersión de las instalaciones físicas, ubicación de las instalaciones físicas, grado de dispersión del personal y ubicación del personal (ya sea en una localidad, ciudad, etc.).

### **Diferenciación jerárquica**

Número de niveles en la división y número medio de niveles en la organización como un todo.

### **División específica de trabajo**

Número de divisiones mayores, divisiones dentro de los departamentos individuales más especializados y número medio de subdivisiones por departamento.

- **Formalización.** La formalización o estandarización, se mide por la proporción de los cargos codificados que el grado de variación tolerado dentro de las normas definitorias del trabajo.

A mayor proporción de cargos codificados y a menor radio de variación permitida, mayor formalización en la organización”.<sup>7</sup>

La codificación del cargo representa el grado de estandarización del trabajo, en tanto que la observancia de las normas es una medida de la libertad del comportamiento tolerado a partir de las normas.

---

(7) D. Hall, *Manual Organizacional Estructura y Proceso*, Pág. 99-100.



**MIXTA****Ventajas**

- Esta basado en la especialización planeada.
- Mayor oportunidad de ascenso para el personal capaz, pues hay necesidad de puestos de responsabilidad.
- Permite la especialización de los cuerpos asesores y al mismo tiempo se mantiene el principio de responsabilidad.
- El aumento de eficiencia en las operaciones compensa el costo adicional de este tipo de organización.

**Desventajas**

- No investiga permanentemente lo que puede mejorarse o innovarse.
- No planea esas nuevas mejoras para que su empresa se forme en concreto.
- Siempre las condiciones son de hacer otra vez sugerencias de mejoras.

**FUNCIONAL****Ventajas**

- Aumenta la capacidad y eficiencia de los jefes por la especialización.
- Permite separar las actividades en sus elementos más simples.
- Existe la posibilidad de rápida adaptación en casos de cambios de procesos.

**Desventajas**

- Es difícil diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que son comunes a varios.
- Se da con mucha frecuencia duplicidad de mando.
- Se reduce la iniciativa para acciones comunes.

### ***FOR DIVISIONES***

#### ***Ventajas***

- “La combinación con un sistema adecuado de control, dará una base para la evaluación de grupos.
- Mayor especialización.
- División de trabajo en localidades áreas geográficas, que permiten rapidez en las actividades de la organización.
- Cada división dispone de libertad para desarrollar sus propios mercados con base en su propia experiencia y establecer un ritmo de respuesta ante los ritmos ambientales de manera que le permita sobrevivir.

#### ***Desventajas***

- Cada división tendrá a considerar sus problemas en forma aislada con respecto a las otras partes de la organización.
- Cuando los recursos financieros continúen siendo asignados por las altas esferas, las divisiones pueden entrar en conflicto al competir por dichos fondos”.”

(19) *Organización y Administración, Pág. 11.*





Los organigramas se presentan en forma gráfica las principales funciones y líneas de autoridad de una empresa en un momento dado. También son llamadas cartas de organización y organogramas.

Con la descripción libre a la idea de lo que es un organigrama, se presentarán algunos conceptos de diferentes autores.

- Una gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.
- "Es la representación gráfica de las relaciones entre funciones y los canales de autoridad y responsabilidad mostrando además de las relaciones entre individuos y departamentos".<sup>10</sup>
- "Es la representación gráfica de la estructura organizacional".<sup>11</sup>

---

<sup>(10)</sup> *Robinson Williams, J. Curso Administrativo: Principios e Métodos. Ediciones. Pág. 810.*

<sup>(11)</sup> *Langley Lloyd, Sandra Lay. Dirección Organizacional. (América)*

**Por lo tanto, se podrá decir que un organigrama es:**

**Una representación gráfica, en donde se plasma la estructura organizacional de una entidad, es decir, su autoridad, responsabilidad, así como sus relaciones entre personas y los departamentos existentes.**

Todos los organigramas deben contener el título o descripción concreta de las actividades, fecha de formulación, nombre de quién lo elaboró, aprobación, explicación de las líneas y símbolos especiales.

“Los organigramas se clasifican por:

• *Su objeto en:*

-*Estructurales*

-*Funcionales*

-*Especiales*

Los *Organigramas Estructurales*; tienen por objeto representar sólo la estructura administrativa de una institución o parte de ella. Esto es, el conjunto de sus unidades y las relaciones que las ligan.

*Por lo tanto, se expresa de la siguiente manera:*

-*Unidades administrativas*

-*Las relaciones que hay entre ellas*

La estructura administrativa es como el esqueleto del organismo. Por ello el organigrama estructural es como la radiografía de la organización.

Los **Organigramas Funcionales**; son también llamados organigramas de funciones. Tienen por objeto indicar, en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones o labores de los órganos representados.

Los **Organigramas Especiales**; tienen por objeto destacar de una manera especial, en la composición del diagrama, alguna característica especial, ya sea de la estructura o de alguna o algunas funciones de la organización.

• **Por su naturaleza en:**

-*Esquemáticos*

-*Analíticos*

Los **Organigramas Esquemáticos**; contienen sólo lo indispensable, los órganos principales y las relaciones más simples.

No señalan detalles y se elaboran para el público. Son un instrumento de información general. Presentan una visión simplificada de una organización.

Los **Organogramas Analíticos**; Representan con el mayor detalle a una organización para facilitar su estudio, contiene todos los puestos y todas las relaciones del área que se pretende analizar.

• **Por el área que representan en:**

-*Generales*

-*Complementarios*

Los **Organigramas Generales**; son llamados también cartas maestras, representan toda la institución por medio de sus órganos principales y sus relaciones básicas, generalmente esquemáticos y comprenden sólo los niveles más altos de la organización.

Los **Organigramas Complementarios**; muestra por separado cada uno de los departamentos o divisiones principales de la estructura y ofrece mayores detalles sobre los puestos, relaciones, autoridad y obligaciones dentro de ese departamento o división. Generalmente comprenden todos los niveles y todos los puestos de la unidad que representan.

Puede existir un organigrama complementario del departamento de ventas, otro del departamento de contabilidad y así sucesivamente.

• *Por su formato en:*

-*Verticales*

-*Horizontales*

-*Circulares*

-*Mixtos*

Los **Organigramas Verticales**; En los organigramas de formato vertical, el órgano representado de más alta jerarquía está colocado en la parte superior. Las líneas de autoridad parten de arriba hacia abajo.

Los **Organigramas Horizontales**; cuando son muchos los niveles jerárquicos, conviene usar el formato horizontal en el que el órgano representado de más alta jerarquía se coloca en el margen izquierdo, y las líneas de autoridad parten de izquierda a derecha.

Los **Organigramas Circulares**; el órgano representado de mayor jerarquía se coloca en el centro, las líneas de autoridad parten del centro a la periferia, y los distintos niveles aparecen como círculos concéntricos.

Los **Organigramas Mixtos**; en algunas ocasiones por comodidad en la composición de un organigrama se puede combinar el formato vertical para algunos niveles y el horizontal para otros. En este caso el trazo de las líneas de autoridad debe ser lo suficientemente claro para no dejar duda de cuál órgano es el inmediato superior de otro.

Sin embargo, ningún organigrama puede expresar por sí mismo todos los datos de la Organización. Necesita complementarse con un texto que explique ya sea la naturaleza de los órganos, de las relaciones que hay entre ellos, o de sus funciones o labores".<sup>12</sup>

Como se muestra en los ANEXOS 1, 2, 3 y 4 la forma gráfica de los tipos más usuales de organigramas para una mejor comprensión.

---

<sup>12</sup> *Delatoro Ximenes, Miguel. Los Elementos de Planeamiento en la Gestión Pública, Pág. 9-98.*

Las diferentes estructuras permiten a la organización escoger la que más se ajuste a sus necesidades, no existe una estructura única, las organizaciones se desenvuelven en ambientes cada vez más complejos y de cambios acelerados.

"A continuación se mencionará algunos beneficios de la estructura organizacional tales como:

*-Crea una dualidad en las relaciones de subordinados, porque aunque dependen del jefe o supervisor mantienen vínculos con la gerencia a la que pertenecen.*

*-Se logra delimitar funciones y actividades con mayor comunicación, así como mayor especialización para producir más en menor tiempo.*

*-Permite la complejidad con otros componentes de la estructura, tecnología, los objetivos si se ha de cumplir con la eficiencia y efectividad planeada.*

*-La creación de un marco que facilita el cumplimiento de sus objetivos".*"

---

(13) Orrego, P. *Temas de las Organizaciones*. Pág. 84-85.

**Es importante mencionar que el contar con una adecuada estructura, por ende se contará con un buen flujo de comunicación, la ubicación de autoridad y responsabilidad, la eficiencia y efectividad, es decir, si se cuenta con una adecuada estructura la organización tendrá una base sólida para lograr todos sus objetivos establecidos, así mismo, mayor eficiencia y competitividad para permanecer en el mercado.**



**CAPÍTULO 3**

**DESARROLLO**  
**ORGANIZACIONAL**

**El desarrollo organizacional se califica de evolutivo en sus inicios y se considera que todavía se encuentra en evolución, se puede decir que tuvo tres precursores principales.- El entrenamiento de sensibilización, los sistemas sociotécnicos y la encuesta de retroalimentación.**

**"El ambiente imperante en el que se apoya el surgimiento del desarrollo organizacional es en primera, la necesidad de las organizaciones de aumentar la producción, los servicios y la fuerza laboral en los años posteriores de la segunda guerra mundial.**

**Después de pasar las guerras, las personas presentan problemas de adaptación a los grupos, por esta razón empezaron a surgir en las organizaciones talleres de capacitación que dieron origen a los grupos de sensibilización y de entrenamiento, de esta forma se empieza a buscar cambios organizacionales e individuales en las organizaciones a través del aprendizaje que el individuo logra en la interacción de grupos ".<sup>1</sup>**

**De esta forma el desarrollo organizacional se enfrenta a la perspectiva del cambio planeado, como el único modo de que la organización y sus responsables puedan mandar en el proceso de cambio. El desarrollo organizacional trata de la adaptabilidad, flexibilidad para cambiar y para anticiparse al cambio de modo lúcido, eficaz y saludable. Así mismo, identificar, controlar y dirigir favorablemente las fuerzas y factores implícitos en el proceso del cambio, es uno de los grandes desafíos del arte de desarrollar la organización.**

---

<sup>(1)</sup> Antonio Garmaza, *Curso ABC del Desarrollo Organizacional*, Pág. 11

## 1.2 CONCEPTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El *Desarrollo Organizacional* consiste en una estrategia educativa que emplea los más amplios medios posibles de comportamiento basado en experiencias, a fin de lograr más y mejores opciones organizacionales en un ambiente cambiante.

A continuación se hará mención de algunos conceptos de *Desarrollo Organizacional*.

- “El desarrollo organizacional es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se encuentra en los valores, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructuras o técnicas de organización”.<sup>2</sup>
- “Un grupo de invenciones para el cambio planeado, basado en valores humanísticos y democráticos, que pretenden mejorar la eficiencia de las organizaciones y el bienestar de los empleados”.<sup>3</sup>
- “Es un proceso de cambio en ideas, costumbres y estructuras que se va a dar en la organización para lograr la máxima eficiencia”.<sup>4</sup>

(2) Andrew Cameron. *Cursos ABC del Desarrollo Organizacional*, Pág. 177.

(3) P. Robbins, Stephen. *Comportamiento Organizacional*, Pág. 703.

(4) Geoffrey Lipin, Sandra Lay. *Desarrollo Organizacional*, (Apéndice)

Por lo tanto, se puede concluir que el *Desarrollo Organizacional* es :

**Un conjunto práctico de instrumentos y técnicas para cambios planeados, en vinculación con los factores y relaciones humanas existentes en una organización y de esta manera alcanzar el fin deseado.**

### 3.3 CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

"El *Desarrollo Organizacional* se caracteriza en los valores humanísticos y democráticos para lograr un bienestar tanto para la organización como para los empleados".<sup>5</sup>

El *Desarrollo Organizacional* refuerza el proceso mediante el cual las personas en las organizaciones se vuelven más conscientes de sí mismas y de los demás.

Los programas de adiestramiento y capacitación de la industria y del gobierno, son una parte muy importante del *desarrollo organizacional* como los programas de uso más corrientes, tales como el de entrenamiento de la sensibilidad.

"El *Desarrollo Organizacional* tiene ciertas características distintivas que a continuación se mencionan :

**-Es planeado.-** Es un método que se basa en datos para lograr el cambio, y el mismo incluye ingredientes tales como: establecimiento de metas, planeación de la acción, implementación de control y tomar acción correctiva cuando sea necesario.

**-Esta orientada a los problemas.-** El *Desarrollo Organizacional* intenta aplicar la teoría y las investigaciones de un buen número de disciplinas, incluyendo la ciencia del comportamiento conductual, a la solución de los problemas de la organización.

<sup>5</sup> *Andrés Carrasco, Curso: ABC del Desarrollo Organizacional, Pág. 15*

**-Refleja un enfoque de los sistemas.-** Es un medio para ligar en forma más estrecha los recursos y el potencial humano de una organización con su tecnología, estructura y procesos administrativos.

**-Es parte integral del proceso de administración.-** El *Desarrollo Organizacional* no es algo que estén haciendo unos extraños dentro de la organización. Se convierte en un medio de administrar los procesos de cambio organizacional.

**-Es una estrategia para remedios.-** Refleja procesos continuos y en marcha. No es una serie de actividades destinadas a implantar un cambio específico. Se requiere tiempo para que se convierta en un modo de vida en la organización.

**-Se enfoca a las mejoras.-** Puede beneficiar a cualquier organización.

**-Esta orientada a la acción.-** La importancia es que en verdad se hagan las cosas.

**-Esta basado en teorías y prácticas sólidas.-** No es un capricho, se tienen sólidas bases en la teoría e investigaciones.

Estas características indican que las personas que implementan los programas de *Desarrollo Organizacional* se comprometen a efectuar cambios fundamentales en la conducta organizacional.”<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup>(6) L. Nelson Jones. *Organización: Conducta, Estructura y Diseño*. Pág. 468-469.

## **LOS OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

"El campo del *Desarrollo Organizacional* es muy amplio y variado, por lo tanto, sus objetivos también lo son, aunque éstos deben seguir el diagnóstico de situaciones que deseen modificar, algunos de los objetivos generales los cuales pueden ser aplicados con casi todos los procesos se mencionan a continuación.

**-Obtener o generar la información objetiva y necesaria.-** Con el fin de poder empezar con las demandas del cliente, es decir, empaparse de las actividades esenciales para conocer más acerca de la organización para alcanzar el fin deseado.

**-Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.-** Es en donde se detecta lo que le duele a la organización, en que área, departamento o sección hay mayor índice de problemas, que es lo que propicia el problema y de que forma se puede mejorar la situación.

**-Desarrollar las potencialidades de los individuos.-** Es necesario desarrollar su potencialidad para una mejora continua en beneficio de su persona y la organización.

**-Desarrollar la capacidad de colaboración entre los individuos y grupos.-** Es de suma importancia la participación del o de los involucrados, ya que si se carece de esta no se logra el cambio, algunos de los factores que pueden desarrollar esta capacidad es la comunicación se pueden hacer a través de dinámicas o pláticas.

**-Compatibilizar armonizando e integrando las necesidades y objetivos de la empresa.-** Se tiene que adaptar el cambio a las necesidades y objetivos de la empresa para alcanzar lo que se pretende.

**-Perfeccionar los procesos de comunicación a todos los niveles.-** La comunicación es el factor clave para la disminución de problemas ya que la mayoría radica en éste, es de suma importancia tener una comunicación explícita en todos los niveles para que tenga una buena circulación y esta a su vez genere mayor eficiencia.

**-Estimular las emociones y sentimientos de las personas.-** Los sentimientos y emociones de las personas es un factor que no se tiene que perder de vista, ya que a través de estos se pueden detectar insuficiencias, inconformidad lo cual afecta a los intereses de la organización

De los antes mencionado podemos decir que **como principal objetivo del Desarrollo Organizaciones** son los logros y resultados a través de las estrategias establecidas para la satisfacción de las demandas".<sup>7</sup>

---

(7) *Andrés Cisneros. Curso. ABC del Desarrollo Organizacional. Pág. 19, 20.*





Las perspectivas para iniciar cambios que tengan éxito se mejoran cuando se aplican pasos sucesivos de modo explícito y formal.

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

Estas etapas siguen muy de cerca *el proceso de cambios programados que describió Kurt Lewin, en los siguientes pasos.*

### **RECOPILACIÓN DE DATOS**

Son quizá las operaciones más incisivas del proceso del D.O, la primera fase implica determinar la índole y la disponibilidad de los datos necesarios y de los métodos aplicables para recopilarlos. También da gran importancia a los procedimientos técnicos y a los métodos usados para definir el sistema de la organización, las relaciones entre los elementos o subsistemas y la manera de identificar los problemas y cuestiones debatibles principales.

### **DIAGNÓSTICO Y PLANEACIÓN**

El hincapié primordial de esta fase recae en el proceso de solución de problemas. El análisis de el desarrollo de los sistemas contiene numerosos

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

### **EJECUCIÓN (INTERVENCIÓN)**

En cualquier sistema de organización pueden cubrirse una gama desde el adiestramiento en sensibilidad y el método de laboratorio, hasta la estructuración de equipos e intergrupos y cualquier otro número de otros procedimientos técnicos.

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

*"El proceso de desarrollo organizacional expuesto por el Lic. Luis Ferrer, es descrito en cuatro fases, que están encaminadas a cumplir un proceso administrado por la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento para lograr un cambio planificado saludable, según las exigencias del ambiente interior y/o exterior que las condicionan. A continuación se presenta dicho proceso".<sup>8</sup>*

---

<sup>8</sup> Ferrer Ferrer, Luis. *Guía práctica de Desarrollo Organizacional*. Pág. 102.

## **INTRODUCCIÓN**

Se establecen los objetivos de las relaciones con los involucrados, así como la recopilación de información a través de los grupos, participación de la información y establecer prioridades y planeación de la acción.

## **REUNIÓN DE INFORMACIÓN Y DIAGNÓSTICO**

Se recopila y analiza la información, se concluyen donde están las áreas con mayor índice de problemas, se determinan los objetivos del cambio así como la disponibilidad del sistema y su potencial para el cambio, se utilizan estrategias como entrevistas, investigaciones, discusiones en grupo, diseño de confrontación y retroalimentaciones.

## **PLANEACIÓN Y EJECUCIÓN**

En esta fase se distribuyen los tiempos, la disponibilidad de las personas involucradas, se establece las prioridades y tipo de intervención que se necesita así como identificar los puntos de apoyo para su acción. Algunas estrategias es el entrenamiento de grupos y entre grupos, se establece el modelo ideal para las necesidades de la organización, así como un cambio estructural, es decir, de niveles jerárquicos, centros de poder y líneas formales de comunicación.

## **ESTABILIZACIÓN DEL CAMBIO**

En esta fase se tiene que desarrollar consultores que vigilen y supervisen el cambio constante, es decir, un desarrollo de cambio continuo evaluando los avances y volver a diagnosticar la situación de la organización después de

cada lapso y se establecen mecanismos para una continua evaluación y cambio.

*"El Proceso de Desarrollo Organizacional para la Lic. Sandra Luz González López consiste en tres pasos que se describen a continuación.*

### **RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.**

Recolectar toda la información y analizar a través de procedimientos, entrevistas, encuestas, etc.

### **DIAGNÓSTICO Y PLANEACIÓN.**

De acuerdo a esa información se va a decir donde esta el mal y que es lo que se tiene que cambiar y después recetar. Existe una planeación, es decir, se pregunta: ¿En qué tiempo voy a obtener ése cambio?

### **EJECUCIÓN.**

Ejecutar o llevar a la práctica lo antes planeado.

El modelo que utilizamos para efecto de esta investigación es éste último; ya que lo consideramos como el más claro, sencillo y práctico para todo tipo de empresa que quiera mejorar la calidad de sus bienes o servicios". \*

---

(9) *Georgy Lina, Sandra Luz, Desarrollo Organizacional, (Apuntes)*

Como ya sabemos el *Desarrollo Organizacional* se basa en una estrategia educativa que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado en un clima de colaboración entre el agente de cambio y los componentes de la organización, siendo el primer portavoz de una filosofía social.

"El *Desarrollo Organizacional* da importancia a los estados psicológicos que limitan la habilidad de los empleados para comunicarse o interactuar con otros miembros de la organización, esto es: la necesidad de abrir un sistema de comunicación al igual que mejorar la colaboración de grupos".<sup>10</sup>

Necesidad de hacer un clima organizacional armonioso tanto para las necesidades individuales como para las necesidades de la organización.

"Otra importancia del *Desarrollo Organizacional* es la manera de manejar y optimizar los recursos día a día con un estilo renovador y revitalizador. Al igual que predica una forma de vida en la cual se deben hacer las cosas de acuerdo con la forma de ser y actuar, con lo que se dice y con lo que se hace. Así mismo ayuda a combatir la resistencia al cambio, la modificación de la conducta, actitudes y hasta la misma estructura organizacional, con el fin de lograr mejoras para la organización y los empleados".<sup>11</sup>


---

(10) L. Gilman. *Formas Organizativas: Análisis, Estructura y Proceso*. Pág. 468.

(11) Andrés Comares. *Curso ABC del Desarrollo Organizacional*. Pág. 88.

**CAPÍTULO 4**

**EL AGENTE DE CAMBIO**



El *Agente de Cambio* juega un papel muy importante dentro de la organización ya que es la persona encargada de dar alternativas o recomendaciones de los diversos problemas que enfrentan las empresas.

Por lo tanto, el *Agente de Cambio* surge de la gran necesidad que tienen las empresas de acuerdo al ambiente en que se desenvuelve.

Sin embargo, el trabajo realizado por el *Agente de Cambio* debe de estar respaldado por la gerencia, de lo contrario no tendrá validez alguna.

Algunos autores nos dan sus conceptos de *agente de cambio*.

- “Personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar los cambios”.<sup>1</sup>
- “Es aquella persona capaz de desarrollar, en la organización, actitudes y procesos que permitan a la organización a transaccionar proactivamente con los diversos aspectos del medio interno y externo”.<sup>2</sup>

---

(1) P. Miller, Stephen. Administración Organizacional. Pág. 487.

(2) Archelles de Jesús Melto. Formando Directivos Organizativos. Pág. 101- 103

- "Es el profesional que cuenta con la experiencia y preparación académica para poder ejecutar correctamente el cambio".<sup>3</sup>

Por lo tanto, se puede decir que el *Agente de Cambio* es:

Un grupo de personas o una persona que da posibles soluciones a los problemas existentes, mediante diversos instrumentos y técnicas utilizadas según las necesidades de la organización con el fin de alcanzar mayor funcionamiento.

El *agente de cambio* debe tener presente dos aspectos fundamentales, el primero es el de poder asumirse como *agente de cambio* de manera integral y el segundo de liderazgo.

Debe de estar involucrado en la dinámica laboral que transforma su entorno para enriquecerlo y adaptarlo a las nuevas condiciones y necesidades futuras.

"La necesidad de innovar surge con las presiones y demandas ambientales y tecnológicas, el conflicto con las subunidades organizacionales que desean operaciones estables, tales como los departamentos de manufactura, procesamiento de datos y personal".<sup>4</sup>

El *Agente de Cambio* debe de tomar en cuenta los requisitos de procesamiento de información y de trascendencia de límites de la organización dentro de su ambiente.

---

(3) *Samuel Alay, Sistema de Desarrollo Organizacional, (Aguascalientes)*

(4) *L. Gilman James, Organizaciones: Conducta, Estructura y Cambio, Pág. 289, 290*



**"Los *Agentes de Cambio* ayudan a las personas y a los grupos de la organización a trabajar mejor juntos; estos cambios son logrados por los procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas".<sup>3</sup>**

**Los *Agentes de Cambio* deben tener ciertas características tales como:**

**- *Capacidad de comunicación.***- El hombre necesita de los demás y de la comunicación para poder entenderse con ellos, debe tener un amplio conocimiento y capacidad ya que es la persona que trasmite y traduce ideas.

**- *Ser formador de gentes.***- Ya que es un educador que esta pendiente de la preparación técnica y humana de sus colaboradores.

**- *Ser objetivo.***- Tener conciencia y capacidad para hacer análisis de actitudes, habilidades, motivaciones y prejuicios y como se pueden interrelacionar con el cliente.

**- *Ser buena escucha.***- Que invariablemente este atento y abierto a oír ideas de sus colaboradores.

**- *Ser de juicio analítica.***- Para detectar problemas y no confundirlos con los síntomas.

---

<sup>3</sup> IS TP. *Modelo. Sistema Comunitario Organizacional. Pág. 689.*

**- Ser promotor de predominio y convencimiento.-** Que influya de manera positiva y con la razón, la justicia y el afecto.

**- Ser un orientador a resultados en lo humano y en lo técnico.**

**- Convertirse en un estratega con una visión integral de mediano y largo plazo, que no sólo se fije en su área sino que vea el conjunto de una empresa, comunidad y país.**

**El *Agente de Cambio* debe tener ciertas habilidades ya que es una persona que esta expuesta a gran variedad de circunstancias, las cuales tiene que saber manejar en su momento.**

**“Dichas habilidades se en listan como sigue:**

**-*Escuchar.***- Identificarse con los puntos de vista del cliente.

**-*Confianza.***- Habilidad para reconocer y fomentar el potencial de otros, crecer y aprender de esta experiencia.

**-*Soporte.***- 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 donde sean.

**-*Integración.***- Habilidad para abstraer y correlacionar los datos relevantes a la situación en cuestión, así como los efectos que de esta se deriven.

**-*Veraz.***- Porque tiene que apegarse a la mayor realidad posible.

**-*Imparcial.***- Porque no debe tomar partido alguno en determinadas circunstancias.

**-Flexible.-** Para ajustarse al ambiente y adaptarse a situaciones inesperadas.

**-Oportuna.-** Para llegar en el momento adecuado para hacer preguntas, ofrecer información y hacer sugerencias en el momento que el cliente éste listo".<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> *Andrés Guerrero. Curso. Habilidades Psicológicas, Pág. 70.*

**"El *Agente de Cambio* debe conseguir el liderazgo para las dimensiones de tarea, y para las dimensiones de clima y dinámica psico-social, de modo de ayudar a los clientes y demás participantes del sistema objetivo a desarrollar, en el comportamiento humano.**

Para actuar con eficiencia en esas tareas, niveles y áreas idealmente se considera el siguiente perfil.

**-*Autoconocimiento.***- Conciencia realista de su personalidad, sus puntos fuertes y sus puntos débiles, capacidades y limitaciones, motivación y necesidades personales, valores y actitudes, filosofía de trabajo, etc.

**-*Comprensión de la Organización.***- Conocer y entender la organización, lo que requiere, ya sean conocimientos teóricos o prácticos de Desarrollo Organizaciones, experiencia de trabajo en la empresa, identificación de problemas, oportunidades, potencialidades y limitaciones del objetivo.

**-*Competencia Interpersonal.***- Capacidad de relacionarse eficazmente con los clientes y participantes del esfuerzo del D.O, creando un clima de confianza, apertura, respeto, colaboración y ayuda mutua para si y entre los demás.

**-*Aptitud para la enseñanza o para crear oportunidades para aprender.***

**-*Capacidad para hacer frente a la resistencia al cambio y saber combatirla.***

**El trabajo de un *Agente de Cambio* debe de ser un trabajo abierto, confiable, auténtico y de mutua colaboración con los clientes y demás participantes involucrados en los cambios".<sup>7</sup>**

**Este trabajo requiere el máximo de participación e implicación de la clientela, es evidente que es ideal en la práctica, y debe ajustarse a las realidades del sistema, a la capacidad y motivación de sus participantes.**

---

<sup>(7)</sup> *Modelos de Jesús María Fernández. Estrategia Organizacional. Pág. 100-102.*

**Como ya se menciono el *Agente de Cambio* debe de estar involucrado en la dinámica laboral que transforma el entorno para enriquecerlo y que adoptara las nuevas condiciones y necesidades futuras de la organización.**

**“El *Agente de Cambio* puede ser administrador o no, ajenos o relacionados con la empresa, es decir, internos o externos, los cuales serán determinados por la propia organización dependiendo de sus necesidades.**

#### ***Agente de Cambio Externo.***

**Puede ofrecer una perspectiva más objetiva que los internos ya que no están mezclados con los sentimientos de la organización, es decir, pueden dar sugerencias o posibles soluciones sin estar involucrado con alguna amistad que impida ver la realidad.**

**Es necesario que éste tipo de agente de cambio se empape de la historia, cultura procedimientos de operación y del personal de la organización para evitar los cambios drásticos que pudieran perjudicar a la misma.**

#### ***Agente de Cambio Interno.***

**Éste tipo de agente es una persona o varias que se encuentran dentro de la estructura de la organización y perciben un salario.**

A diferencia de los externos suelen ser más cautos en sus resultados, por el temor de ofender a compañeros y amigos de tiempo, lo cual afecta a los intereses de la empresa".<sup>4</sup>

"También se pueden clasificar los tipos de Agente de Cambio por su modalidad como se muestra en el siguiente cuadro.

<b>MODALIDAD</b>	<b>TIPO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Ubicación</b>	<b>Interna</b>	Se realiza por una o varias personas que se encuentran dentro de la estructura de la organización y que perciben un salario.
	<b>Externa</b>	Se realiza por una o varias personas es independiente de la organización que lo contrata por su servicio y percibe honorarios.
<b>Enfoque</b>	<b>De proceso</b>	Consiste en acrecentar la actitud del cliente para funcionar con más eficiencia, ayudar a percibir entender y actuar sobre lo que sucede a su alrededor y dentro de él mismo.
	<b>De tareas</b>	Consiste en ayudar al sistema cliente a través de proporcionar información, desempeñar una tarea específica, etc., que resuelva un problema concreto.

(8) *Andrés de Jesús Melillo, Seminario, Desarrollo Organizacional, Pág. 108- 109.*



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

Algunas de las ventajas y desventajas de los *Agentes de Cambio* internos y externos, se muestran en el siguiente cuadro; para una mejor visión y elección de acuerdo a las necesidades de la problemática que se presenta en la organización.

\* (9) P. Rollins, *Studies, Contemporary Organization*, Pág. 677.

**AGENTE DE CAMBIO****INTERNO****EXTERNO****Ventajas**

- Conoce a fondo a la organización
- Se halla disponible para prestar atención constantes al trámite de los cambios.
- Esta generalmente al tanto de las cuestiones debatibles y de los problemas vigentes
- Esta capacitado para prestar al organismo los mismos servicios que el consultor externo.
- Toma más riesgos.

**Ventajas**

- Se trata de un experto en el ramo.
- Posee un conjunto de medios ultramodernos y su encauzamiento ha sido hacia la investigación de operaciones de desarrollo organizaciones.
- Puede ofrecer un nuevo enfoque.
- Brinda confianza y objetividad
- Es imparcial.
- No depende del sistema de premios y castigos del cliente.

**Desventajas**

- No todos los consideran expertos
- Muchas veces se tiene que ajustar a los recursos de la empresa y necesidades de esta.
- Quizá lo dominen prejuicios y sentimientos subjetivos.
- Puede tener intereses creados.
- Dependen del sistema de premios y castigos.
- Existe la tendencia a delegar responsabilidades como a cualquier otro especialista

**Desventajas**

- Requiere de tiempo y esfuerzo para reconocer al cliente.
- Deberá pasar un tiempo para acoplarse y conocer los problemas debatibles y los urgentes.
- Si son relaciones temporales sólo podrá desempeñar un papel limitado en las operaciones del D.O.
- Los honorarios de los agentes de cambio externos son altos.

"Hay una gran variedad de motivos para contratar a un *agente de cambio*, esto depende en gran medida de las necesidades de la organización, algunos de los motivos más comunes son:

**-Estudio de la empresa.-** Consiste en el estudio de recursos, resultados, políticas y estructuras directivas de organismo, con el propósito de determinar fuerzas y debilidades; así como los problemas fundamentales que implican el fin deseado.

**-Elaboración de soluciones para problemas determinados.-** Puede ser que se le pida la elaboración de una nueva estructura administrativa, un sistema de información, un plan de capacitación, etc.

**-Actuar como asesor.-** En el sentido escrito de la palabra, esto es: contestando cuando se le pregunte y formulando opiniones personales al respecto.


**-Actuar como facilitador de procesos.-** El consultor ayuda al cliente a optimizar su eficiencia a través de la observación, percepción entendimiento y vivencias de su propio comportamiento (principalmente) para con él, para con otras personas y para con su entorno, ayudándole a hacerse consciente de los efectos de éste.

**-Investigaciones especiales.-** Investigar los nuevos instrumentos específicos, su operatividad, conveniencia y vialidad.

**-Ayudar en poner en práctica una solución.-** Se solicita su ayuda para poner en marcha cualquier solución, por ejemplo: la selección y capacitación del personal, persuadiendo a otras personas sobre las convenientes del nuevo sistema <sup>77,10</sup>

---

(10) *Andrew Common. Curso. ABC del Desarrollo Empresarial. Pág. 69.*



Es necesario conocer y considerar las demandas de la organización al igual que analizar si es el momento propicio para implementar una intervención de un *Agente de Cambio*.

Como ya se mencionó en los temas anteriores el *Agente de Cambio Externo*, se recomienda porque no está involucrado con los sentimientos de la organización, puede dar una posible solución más certera sin afectar o lastimar los sentimientos de las personas que laboran en la empresa.

Además que no depende de los incentivos y castigos del cliente y esto aun lo hace más imparcial para dar posibles alternativas de solución a los problemas por los que se le solicita.

Es necesario tener toda la disponibilidad del cliente para lograr un trabajo con éxito del *Agente de Cambio*, ya que sin la disponibilidad ni participación del cliente e involucrados no se puede alcanzar el fin deseado.

**CAPÍTULO 5**

**RESISTENCIA AL CAMBIO**

**“La resistencia al cambio surge por varias razones como la conformidad con las normas, las cuales sirven para controlar y regular la conducta de los individuos de un grupo, por lo tanto en el momento que es necesario llevar a cabo un cambio que altere las normas del grupo, lo más probable es que se encuentre resistencia, dada la amenaza a la estabilidad.**

**La cultura de un grupo y organización es lo que da unidad e identidad a la vida de éstos; por lo tanto, cuando se intenta modificar algún aspecto de la organización, se alteran algunos elementos de su cultura, siendo aquí donde surge la resistencia al cambio, entre más grande sea la diferencia entre los nuevos valores y actitudes con los anteriores, mayor será la resistencia ”.**<sup>1</sup>

**Como ya sabemos los cambios están en todas partes, acompañan al hombre en su ambiente social y en procesos biológicos. El cambio como todo proceso implica una capacidad de adaptación, apertura a la innovación y modificación de actitudes, valores, estructuras y sistemas.**

**Podemos decir que el cambio es una fuerza que se impone y a la vez es una forma de sobrevivencia, crecimiento, madurez y desarrollo. El cambio debe de ser dirigido con prudencia, inteligencia y oportunidad, de tal manera que las decisiones tomadas impliquen procesos de mejora continua y de ésta forma disminuir la *resistencia al cambio*.**

**Los empleados se oponen al cambio porque constituye una amenaza sus necesidades de seguridad, de interacción social, de status o de autoestima. La percepción de la amenaza proviene del cambio puede ser real o imaginaria, deliberada o espontánea.**

---

<sup>1</sup> *Andreas Cameron, Cambios. ABC del Desarrollo Organizacional, Pág. 48*

Los empleados tratarán de protegerse contra los efectos del cambio. Sus acciones pueden ser desde quejas, morosidad intencional y resistencia pasiva hasta ausentismo, sabotaje y lentitud en la realización del trabajo.

Si bien, "el ser humano tiende a resistir el cambio, esa inclinación la contrarresta el deseo de nuevas experiencias y de recibir los premios que acompañan al cambio; no todos los cambios encuentran resistencia, pues algunos son buscados activamente por los empleados; otros son tan insignificantes y rutinarios que se hacen familiares y no hay resistencia".<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> (1) Davis, Keith y Alan W. Handman. *Administración: Principios de Teoría y Práctica* Pág. 336.



La *resistencia al cambio* puede proporcionar información sobre la intensidad de los sentimientos de los empleados acerca de una determinada situación; propicia una liberación de emociones y también puede invitarlos a pensar y hablar más acerca del cambio, para que lo puedan entender mejor.


A continuación se hará mención de algunos conceptos de *resistencia al cambio*.

- “Es oponerse a lo desconocido y que nos haga perder lo que valoramos como importante o positivo (riqueza, prestigio, poder, status, etc.)”.<sup>3</sup>
- “Es la no aceptación al cambio”.<sup>4</sup>

De lo antes mencionado podemos decir que:

La *resistencia al cambio* es la inseguridad y desconfianza a lo desconocido, que puede afectar sus intereses o situación dentro de la organización.

(3) Davis, Keith y John W. Newman. *Administración: Principios de la Práctica*.  
(4) Gunglitz, Elroy. *Science Log. Desarrollo Organizacional*. (Aprende)



Existen varios factores que aceleran la *resistencia al cambio* ya que es un fenómeno psico-social que debe estudiarse como tal, para adoptar de esta forma las relaciones y condiciones que favorezcan al cambio.

A continuación se distinguen algunos factores que aceleran la *resistencia al cambio*.

### ***5.3.1 La falta de Motivación.***

“Es un factor muy importante que tiene que estar en equilibrio con las necesidades y demandas de los empleados y la organización, ya que a través de éste se puede detectar el rendimiento y eficiencia de los trabajadores y por ende de la empresa. Si la motivación no es suficiente, el rendimiento será deficiente por la inconformidad la cual provoca conflictos que repercuten en el buen funcionamiento de la organización.

### ***5.3.2 Costumbres.***

Como humanos, somos animales de costumbres, dependemos de éstas o de las respuestas programadas. Sin embargo cuando nos enfrentamos al cambio, la tendencia a responder de la manera acostumbrada se convierte en fuente de resistencia.

### **5.3.3 Seguridad.**

Es probable que se resistan al cambio las personas porque sientan amenazado su sentimiento de seguridad. Un ejemplo podría ser el anuncio de recorte de personal, muchos empleados podrían sentir que sus empleos están en juego.

### **5.3.4 Factores Económicos.**

La preocupación que los cambios puedan reducir los ingresos personales.

Los cambios en las actividades laborales o las rutinas de trabajo establecidas también pueden despertar temor económico si la gente se siente preocupada por no poder ejecutar las actividades o rutinas nuevas de acuerdo con los estándares anteriores, sobre todo cuando la remuneración guarda relación estrecha con la productividad.

### **5.3.5 Miedo a lo desconocido.**

Los cambios reemplazan lo conocido por la ambigüedad y la incertidumbre. Por ejemplo, la introducción de procesadoras de palabras en una organización, significa que las secretarías de los departamentos tendrán que aprender a manejar las máquinas nuevas, algunas secretarías pueden sentir miedo de no poder hacerlo y pueden desarrollar una actitud negativa ante la idea de trabajar con procesador de palabras o actuar de manera disfuncional si se les pide que las usen".<sup>3</sup>

---

(5) P. Rollins. *Systems Management Organization*. Pág. 691-692.

### ***5.3.6 Procesamiento selectivo de información.***

Las personas dan forma a su mundo por medio de sus percepciones. Oyen lo que quieren oír, ignoran información que se opone al mundo que se han creado.

### ***5.3.7 Incertidumbre acerca de las causas y efectos al cambio.***

Los miembros de una organización pueden resistirse al cambio por preocuparles la manera en que su trabajo y sus vidas se verán afectadas por él. Aun cuando sientan una considerable satisfacción con su trabajo actual, quizá les preocupe que las cosas empeoren cuando se traduzcan los cambios propuestos.

### ***5.3.8 Conciencia de debilidades en los cambios propuestos.***

Los empleados pueden resistirse al cambio por estar conscientes de los posibles problemas que evidentemente han pasado inadvertidos a los iniciadores del cambio.

### ***5.3.9 Social.***

Factor que influye en la resistencia al cambio ya que marca ciertos patrones y hace que la gente se resista al cambio por los mismos, es decir, por temores a la innovación, al que dirán siguen a la sociedad y a los patrones que marca.

### ***5.3.10 Psicológica.***

**El aspecto psicológico es un factor que acelera la resistencia al cambio ya que si la persona el grupo de personas no se encuentran convencidas del cambio o no están anímicamente preparadas para éste surge la resistencia al cambio que se puede proyectar en reacciones negativas que afectan a su persona y a la organización.**

## **COMBATIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO**

La resistencia a una propuesta de cambio constituye una señal para el agente de cambio, para determinar las causas reales de la resistencia y luego mantener una actitud lo suficientemente flexible como para que se superen en forma apropiada.

“Algunas de las tácticas para combatir la *resistencia al cambio* son la:

### ***5.4.1 Educación y Comunicación.***

La resistencia se puede reducir comunicándose con los empleados para que comprendan la lógica de un cambio. La fuente de resistencia reside en la falta de información o la mala comunicación. Si los empleados reciben todos los datos y aclaraciones de equívocos, la resistencia cederá a la comunicación se puede lograr por charlas individuales, memorándums, presentaciones de grupos o informes. Funciona siempre y cuando la fuente de resistencia sea la comunicación deficiente y que las relaciones entre administración y empleados se caractericen por confianza y credibilidad recíprocas. Si no existen éstas condiciones es poco probable que el cambio tenga éxito.

### ***5.4.2 Participación.***

Las personas que se opongan al cambio pueden tomar parte en el proceso de decisión. Suponiendo que los participantes tienen experiencia suficiente para aportar una contribución importante, su participación puede reducir la resistencia, lograr el compromiso e incrementar la calidad de la decisión de cambio.

### ***5.4.3 Facilitación y Apoyo.***

Los Agentes de Cambio pueden ofrecer una gama de actividades de apoyo para reducir la resistencia. Cuando los empleados sienten mucho temor y ansiedad, la asesoría y la terapia, la capacitación en habilidades nuevas o en unas vacaciones cortas, puede facilitar la adaptación. La desventaja de esta táctica es que requiere de tiempo, resulta cara y su aplicación no garantiza el éxito.

### ***5.4.4 Negociación.***

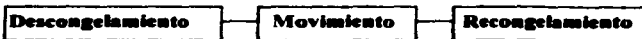
La resistencia se concentra en unas cuantas personas poderosas, se puede negociar un paquete de recompensas específicas para satisfacer sus necesidades individuales. Quizá se requiera de negociación como táctica cuando la resistencia viene de una fuente poderosa. Sin embargo, es imposible pasar por alto lo elevado de sus costos potenciales, además existe el riesgo de que cuando el agente de cambio haya negociado con una parte para evitar la resistencia, se de lugar a la posibilidad de chantaje por parte de otras personas".<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> (6) P. Robbins, *Sistemas Constructivos Organizacional*, Pág. 690-692.

**"Cualquier modificación o movimiento de un plano o un estado a otro que es perceptible dentro de un contexto y es llevado a cabo en función del desequilibrio provocado para alcanzar una estabilidad que facilita la eficiencia y efectividad en la ejecución de acciones.**

Se hablará del modelo clásico del proceso de cambio, en los tres pasos de Lewin y posteriormente se presentará el modelo de investigación de las medidas necesarias en sus cinco pasos.



**-Descongelamiento.-** Son los cambios para superar las presiones de la resistencia individual y el conformismo del grupo.

**-Movimiento.-** Con el aumento de las fuerzas impulsoras para alejar el comportamiento de status que se puede reducir las fuerzas restrictivas que entorpecen el movimiento. Es decir, el desequilibrio para alcanzar una estabilización deseada en alguna problemática.

**-Recongelamiento.-** Es la estabilización de un cambio equilibrando las fuerzas que lo impulsan y las que los restringen.

Se puede considerar que el status es una condición de equilibrio, para superar las presiones y el conformismo del grupo se necesita el



descongelamiento. Éste se puede lograr de tres maneras, se pueden aumentar las fuerzas impulsoras para alejar el comportamiento de status que, se pueden reducir las fuerzas restrictivas que entorpecen el movimiento para distanciarse del equilibrio existente y la tercera alternativa es la combinación de las dos anteriores.

Cuando el cambio se ha llevado a cabo, para que tenga éxito la nueva situación debe de recongelarse para que pueda ser sostenida con el tiempo. Si no se da este último paso, existen muchas posibilidades de que el cambio dure poco y que las personas tiendan a la condición anterior del equilibrio.

***-La investigación de las acciones.-*** Se refiere a un proceso de cambio basado en la recopilación sistemática de datos y en la elección de una acción de cambio basada en los datos analizados. Su importancia radica que ofrece una metodología científica para manejar el cambio planeado.

Éste proceso consta de cinco pasos:

### **Dinámica**

Es lo que le duele a la organización, el agente de cambio formula preguntas, entrevistas, repasa registros y escucha los intereses de los empleados.

### **Análisis**

Se realiza el estudio de la información reunida en la etapa anterior, de tal forma que se identifiquen los intereses primarios, las áreas de problemas y acciones posibles.

### **Retroalimentación**

Consiste en compartir con los empleados lo que se ha encontrado en el diagnóstico y análisis. Los empleados con ayuda del agente de cambio, elaboran planes de acción para desarrollar el cambio que se necesita.

### **Acción**

Es la parte activa de la investigación de las acciones. Los empleados y el agente de cambio ponen en práctica acciones concretas para corregir los problemas que han identificado.

### **Evaluación**

El agente de cambio evalúa la eficiencia de los planes de acción. Usando como punto de referencia los datos iniciales reunidos, se puede comparar y evaluar los cambios subsecuentes.

Una de las ventajas de este proceso es que se centra en los problemas. El agente de cambio busca con objetividad los problemas y el tipo de problema determina el tipo de acción de cambio. Otra ventaja es que involucra a los empleados en el proceso, reduce la resistencia al cambio, de hecho cuando los empleados han tomado parte activa en la etapa de retroalimentación, el proceso suele adquirir impulso propio.

Los empleados y grupos que han tomado parte en el se convierten en una fuente interna de presión sostenida para propiciar el cambio ".7

---

(7) P. Rollins, *Steps to Organizational Change*, Pág. 696-699.

**CAPÍTULO 6**

**PROPUESTA**

## **6.1 PROPUESTA PARA COMBATIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO EN UNA MICROEMPRESA DE CONSTRUCCIÓN**

### **ANTECEDENTES.**

Las empresas de servicio de construcción son una puerta abierta al mercado de transporte terrestre ya que surge con la idea de trabajar en una actividad que ciertamente cuenta con un amplio futuro de éxito es desde hace mucho tiempo atrás que existe este tipo de actividad. Que apoya al sector industrial y al mismo tiempo al de servicio su principal objetivo es el mejoramiento continuo del sistema de vida del país.

Las empresas de construcción en este caso forman un medio por el cual los seres humanos están en condiciones de satisfacer sus necesidades. *Casa, Oficinas, Centros Comerciales, Escuelas, Centros de Salud, Instancias del Gobierno, Dependencias, etc.*

En las empresas tradicionalmente se desarrollan dos tipos de conductas las positivas que van en apoyo, desarrollo y crecimiento de toda la empresa en la que el conjunto de acciones que el grupo desarrolla para lograr de manera más eficiente y eficaz los objetivos que se tienen planeados, en la conducta negativa en donde las acciones que se desarrollan impiden que los objetivos sean logrados con la calidad y en el tiempo establecido, esto se basa en que las conductas mal intencionadas dificultan la actividad laboral en la que se encuentran.

La principal función es determinar alternativas de solución, prevención y eliminación de la resistencia al cambio en otros tipos de elementos que se relacionan directamente con la empresa.

### ***SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA***

#### ***GIRO .***

***Fletes y Acarreos compra-venta de materiales de construcción.***

#### ***INSCRIPCIÓN***

***Enero 6 de 1997 comienza en función laboral.***

#### ***LUGAR DE ESTABLECIMIENTO***

***San Ignacio # 9, interior 3 Barrio de San Ignacio Iztapalapa México D.F.***

#### ***PROPIETARIO***

***Sr. Enrique Camacho Franco***

#### ***TOTAL DE EMPLEADOS***

***31***

**TOTAL DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA MICROEMPRESA  
DE CONSTRUCCIÓN.**

<u>PUESTO</u>	<u>ACTIVIDAD</u>	<u>TOTAL</u>
• Propietario	Coordina, dirige las funciones de todos sus empleados.	1
• Administrativos	Controla todo lo relacionado en cuestión financiera.	7
• Choferes	Su labor es entregar la mercancía en el tiempo y destino correcto	13
• Macheteros	Su actividad es el llenado del camión y ayudantes generales	10
	<b>TOTAL</b>	<b>31</b>

## **TOTAL DE INSTALACIONES, MOBILIARIO Y EQUIPO DE LA MICROEMPRESA DE LA CONSTRUCCIÓN.**

Es importante mencionar que la microempresa de construcción, cuenta con un predio de 1,000 m<sup>2</sup> de superficie, así mismo, cuenta con 170 m<sup>2</sup> de construcción. Dicha instalación se encuentran ubicada en San Ignacio # 9, Int. 3 del Barrio de San Ignacio. Iztapalapa, México D.F.

El mobiliario y equipo con que cuenta la microempresa se enlista como sigue:

### ***Mobiliario***

- Tres escritorios
- Tres archivos
- Diez sillas
- Una sala

### ***Equipo***

- Dos computadoras
- Una impresora
- Dos máquinas de escribir
- Cuatro camiones de remolque
- Dos automóviles compactos
- Un trailer de carga
- Veinte palas
- Cinco carretillas
- Cuatro juegos de herramienta en general.

En cuanto al capital se cuenta con un aproximado de \$400,000.00 en diversas cuentas bancarias. Normalmente este dinero es ocupado para el respaldo de los concursos que realizan las diferentes instituciones que requieren el servicio de construcción.

## ***ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS POR LA MICROEMPRESA***

Ante todo la función directa que se tiene al crear, desarrollar una microempresa de construcción es llevar adelante la oportunidad de mayor crecimiento.

Para llevar a cabo lo siguiente se describen las actividades principales de la microempresa de construcción.

- *Compra - Venta de materiales de construcción*
- *Fletes de materiales*
- *Acorreas de materiales*
- *Tira de escombros*
- *Construcción*



## **FUENTE DE EMPLEO**

La industria de transporte forjó años atrás la aplicación de elementos de transporte como una buena idea de crecimiento a nivel país, ya que es indispensable el transporte en la micro empresa de la construcción para poder hacer el traslado del material. Por lo tanto, esta actividad a tenido que desarrollarse como fuente generadora de empleo ya que se requiere desde macheteros que son las personas que apoyan a toda actividad de la carga de camiones dentro de su categoría de ayudantes generales, choferes son las personas que se dedican a llevar a su destino los diferentes materiales solicitados por el interesado.

Comentamos un poco sobre las actividades de estos últimos recursos humanos ya que es en ellos en donde la dificultad de cambio en sus actitudes y aptitudes hacen que la empresa no tenga las satisfacciones necesarias.

Fisicamente existe la comprobación de las compras y a su vez los gastos, los desgloses y deducciones del IVA, la compra de material y la difusión de éste mismo.

### ***Relación trabajo (Construcción)***

- ***ABH Edificaciones***
- ***KGF Construcciones***
- ***MCII Construcciones***
  
- ***MONTAJES Construcciones***

- **PRODICHA Construcciones**
- **SIMETRIA Construcciones**
- **CONSTRUCTORA Y URBANIZADORA CARRASCA.**

***Interés Social (Construcción)***

- **CICAPRO**
- **CIVIDESO**
- **FONAPO**

Para conseguir a estas constructoras el trabajo, es necesario, que el dueño se relacione directamente en el aspecto comercial, para llevar una buena ruta, trabajo y flete a la zona que se le destine, es decir, se tienen que tener buenas relaciones con las dependencias para facilitar los trámites necesarios correspondientes a la actividad de la empresa para el buen funcionamiento de la misma y a su vez incrementa el desarrollo urbano.

## **CASO PRÁCTICO**

Una parte medular para aplicar la propuesta para combatir la resistencia al cambio es fundamental a través del Proceso de Desarrollo Organizacional descrito por la Lic. Sandra Luz González López, el cual consta de tres etapas que son las siguientes:

- 1) Recopilación y Análisis de la Información.**
- 2) Diagnóstico y Planeación.**
- 3) Ejecución.**

Se utilizará éste Proceso de Desarrollo Organizacional, porque se considera el más apropiado a las necesidades de la microempresa de construcción en estudio.

El analizar la información recopilada hará más fácil el detectar en donde está fallando la empresa y nos podemos hacer las siguientes preguntas ¿Porqué? y ¿Cómo? es decir, porqué esta sucediendo y cómo lo podemos solucionar.

Aquí se diagnosticara el funcionamiento de los sistemas administrativos de la empresa para ayudar a la obtención de un mejor nivel de satisfacción organizacional proponiendo mejoras a través de un informe técnico encaminado al apoyo de sus fines a seguir como microempresa.

La aplicación del Proceso de Desarrollo Organizacional que describe la Lic. Sandra Luz González López, se aplicara en sus tres etapas como sigue.

***1) Recopilación y Análisis de la información.***

Esta microempresa de construcción forma un medio por el cual los seres humanos pueden satisfacer sus necesidades de acuerdo a su alcance como por ejemplo: casa, oficinas, centros comerciales, escuelas, centros de salud, instancias del gobierno, dependencias, etc.

***Situación actual de la empresa***

Datos generales de la empresa en estos momentos tales como:

***GIRO.***

***Fletes y Acarreos de compra venta de materiales de construcción.***

***INSCRIPCIÓN.***

***Enero 6 de 1997***

***LUGAR DE ESTABLECIMIENTO.***

***SAN Ignacio # 9 interior 3, Barrio de San Ignacio, Iztapalapa, México, D.F.***

**PROPIETARIO.**

**SR. Enrique Camecho Franco.**

**TOTAL DE EMPLEADOS.**

**31**

**TOTAL DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA MICROEMPRESA DE CONSTRUCCIÓN**

El total del recurso humano que maneja la microempresa de construcción es de 31 empleados que a continuación se describe con mayor detalle.

<b>PUESTO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TOTAL</b>
• Propietario	Coordina y dirige las funciones de sus empleados	1
• Administrativos	Controlan lo relacionado con la cuestión financiera	7
• Choferes	Su labor es entregar la mercancía en el tiempo y destino correcto	13
• MACHETEROS	Su actividad es el llenado del camión y ayudantes generales	10
		<b>TOTAL 31</b>

**Para la obtención de mayor información nos apoyamos en la elaboración de cuestionarios, con el objeto de poder detectar con mayor veracidad los diferentes problemas que tiene la microempresa y a su vez cuales son los de mayor índice que pueden acabar con la vida de la misma. Dichos cuestionarios se pueden apreciar en el ANEXO 5 y ANEXO 5-1**



## ***ACTIVIDADES PRINCIPALES DE LA MICROEMPRESA DE CONSTRUCCIÓN***

La función directa que se tiene al crear y desarrollar una microempresa de construcción, es llevar adelante la oportunidad de mayor crecimiento algunas de las actividades que pueden conducir a dicho crecimiento son:

***-Compra-Venta de materiales de construcción.***

***-Fletes de materiales.***

***-Acarreos de materiales.***

***-Tira de escombros.***

***-Construcción.***

Físicamente existe la comprobación de compras, gastos, desgloses, deducciones del IVA, y la compra venta de materiales.

Es evidente que la microempresa no cuenta con una estructura organizacional plasmada, es decir no tienen un organigrama, no tienen delimitadas las funciones de cada puesto, las políticas no están establecidas en un manual, no hay un mapa que especifique las rutas de destino, todos estos factores van a influir para que la microempresa no tenga el funcionamiento adecuado y no logre de manera óptima el manejo de sus recursos.

La falta de una estructura puede influir en la mala coordinación entre los diferentes departamentos en los cuales se origina la duplicidad de trabajo, mal manejo de la división de trabajo y no se da la especialización.

Las relaciones con las diferentes instituciones dependientes, tales como SHCP, Salubridad, IMSS y Obras Públicas entre otras, son de suma importancia para el buen funcionamiento de la organización ya que agilizan la gran cantidad de trámites que se llevan a cabo en la microempresa de construcción y no se pierde tiempo, dinero y esfuerzo.

El analizar la información recopilada hará más fácil el detectar en donde esta fallando la empresa y nos podemos hacer las siguientes preguntas ¿Porqué?, y ¿Cómo? es decir, porqué esta sucediendo y cómo lo podemos solucionar.

Estas preguntas se podrán contestar en la segunda etapa del Proceso de Desarrollo Organizacional antes descrito, esta etapa es la de *Diagnóstico y Planeación* la cual se desarrollara por separado para un mejor entendimiento.

## **2) Diagnóstico y Planeación.**

Una parte medular para aplicar la propuesta para combatir la resistencia al cambio es fundamental a través del Proceso de Desarrollo Organizacional antes mencionado y descrito en el capítulo 5, ya que es una herramienta fundamental que emplearemos administrativamente para combatir la resistencia al cambio dentro de la microempresa de construcción.

### ***Diagnóstico***

Es aquí es en donde se diagnosticará el funcionamiento de los sistemas administrativos de la empresa para ayudar a la obtención de un mejor nivel de satisfacción organizacional proponiendo así mejoras a través de un informe técnico encaminado al apoyo de sus fines a seguir como microempresa.

Se diagnosticará de acuerdo a la información obtenida en la primera etapa antes descrita.

Algunos problemas que sobre salen en esta microempresa son los siguientes.

- La carencia de la estructura organizacional que dificulta las funciones y actividades de los integrantes de la organización.***
- La falta de conocimientos administrativos por parte del cliente, ya que carece de bases fundamentadas para llevar correctamente el control de la microempresa.***
- Carencia de objetivos establecidos.***
- Carencia de delimitación de funciones.***
- Carencia de políticas.***
- No existe la ventilación necesaria de comunicación.***

*-Mala coordinación entre los diferentes departamentos, que originan la duplicidad de trabajo al igual que un ambiente tenso.*

*-Existe la monotonía en algunas actividades que se realizan dentro de la microempresa lo cual se convierte en rutinas.*

*-Falta de división de trabajo.*

*-No hay especialización.*

*-Falta de motivación verbal, que es un factor muy importante para alcanzar la satisfacción total del individuo y lograr mayor eficiencia en su trabajo.*

*-No hay retroalimentación en las actividades realizadas.*

*-Resistencia al cambio por parte del cliente, ya que se le ha hecho costumbre la vida monótona de empresa.*

*-Falta de información para los destinos de la material solicitado, ya que se carece de mapas y de guías que puedan orientar más a los choferes.*

*-Falta de flexibilidad en los destinos asignados a los choferes.*

Como podemos observar la empresa tiene varias deficiencias que afectan a la ejecución de sus funciones y no se alcanza la eficiencia y calidad que desea el cliente.

En la planeación se mencionaran algunas soluciones alternativas para combatir estas deficiencias, así mismo, la resistencia al cambio que ha sido latente por parte del cliente por la mala idea administrativa y costumbres que se han ido originando.

### ***Planeación.***

Estos problemas los podemos combatir por medio de la comunicación ya que es un factor indispensable para poder lograr la conscientización de todos los involucrados en la problemática, a través de dinámicas de grupo para que participen y se sientan integrantes de la empresa y de forma directa puedan combatir la resistencia al cambio.

Se manejaran dinámicas para sensibilizar a los integrantes y crearles una conciencia positiva hacia el cambio, tal es el caso de las sesiones del grupo *T(Trainer y/o Entrenamiento), que da referencia el autor Luis Ferrer Teller.*

En dichas sesiones la retroalimentación servirá para que la persona participe logrando así un cambio de actitud de acuerdo a sus motivaciones y sentimientos.

Las sesiones se llevarán a cabo de la siguiente manera.

*-En este caso se formarán grupos de 6 personas para un mayor manejo del recurso humano.*

*-Serán dirigidos por un agente de cambio externo.*

***-No hay condiciones por parte del agente de cambio, es decir, es voluntario y no se forza a nadie sino se convence. Es decir, a través del convencimiento y la sensibilización.***

***-Las sesiones duran de 2 a 3 horas en los días miércoles y viernes, es decir 2 sesiones por semana.***

***-Sabiendo que el Proceso Desarrollo Organizacional es a largo plazo, nosotros lo manejaremos en un periodo de 3 años, en donde se podrán ver los resultados.***

La finalidad de esta dinámica es lograr la participación del grupo hacia metas específicas, la interacción de los miembros en forma dinámica y espontánea además libremente por voluntad propia.

Los participantes serán animados a enfrentarse con sus propios sentimientos acerca de si mismos y acerca de los demás, así como explorar el impacto que tiene uno sobre el otro.

***Los objetivos de la sensibilización del grupo T son los siguientes:***

Esta sesiones tienen sus propios objetivos que al aplicarla se tiene que reflejar en las actitudes, sentimientos, expresiones y conducta de los participantes, a continuación se describen los siguientes objetivos.

***-Aprender a aprender.-*** Los aspectos relacionados con la autocomprensión y con las relaciones interpersonales.

El grupo T esta hecho para aprender de uno mismo y de los demás, por medio de las experiencias de otros y del análisis de esas experiencias.

***-Que los participantes aprendan a dar y recibir ayuda.-*** Elemento fundamental de la relación humana.

***-Aprender a ser buen miembro de un grupo.-*** Como se involucra así mismo en la actividad de grupo, aprender como dar y aceptar la influencia de otros y como trabajar con los demás creando un clima que propicie la colaboración y la solución de los problemas.

***-Aprendizaje para conocer y comprender los procesos del grupo.-*** Se sensibilizan a través de la experiencia real y el análisis de dicho proceso. Con éste aprendizaje se obtiene habilidad para predecir el propio comportamiento y el de los demás en situaciones sociales.

***Desarrollo como miembro de grupo.***

Aprender a aprender > <Aprender como dar ayuda  
Mayor sensibilidad a los procesos del grupo

Con lo anterior se examinan sentimientos, expresiones y conductas que en la vida diaria no son tomados en cuenta.

***Algunos de los usos del grupo T***

Los usos del grupo T son muchos ya que esta basado en la comunicación y participación constante de los involucrados y esto origina las mejoras esperadas de acuerdo a las necesidades y problemáticas de la organización.

En este caso las mejoras que se esperan alcanzar son las siguientes:

**-Combatir la Resistencia al cambio ya que las personas involucradas en esta organización necesitan aceptar la situación existente dentro de la organización para lograr mejoras en lo siguiente:**

**-Mejorar las relaciones humanas.-** Ya que es un proceso de participación con los integrantes involucrados al cambio, se liman las asperezas creadas por la falta de comunicación, malos entendidos, mala coordinación etc.

**-Desarrollar equipos de trabajo.-** Se logra una buena coordinación entre los departamentos involucrados, se origina la división de trabajo, así como la especialización, se realiza con menos esfuerzo y en menos tiempo, se vuelve menos monótono y rutinario lo cual hace más agradable el ambiente de trabajo.

**-Mejora la comunicación.-** Da mayor flujo de comunicación, se trata de dar la mayor información por sencilla que sea a todos los niveles, para evitar contratiempos en el mínimo de los casos.

**-Como técnica de cambio en la organización.-** Es una herramienta por la cual podemos obtener un cambio de actitud, para lograr un bienestar común, tanto para la organización como para el individuo, es decir, que éste se sienta integrante de la organización y formen un todo.

Por otro lado, se elaborará una estructura organizacional, y la que consideramos más apropiada para las necesidades de la microempresa en estudio es la **FUNCIONAL**, ya que la naturaleza de las actividades a realizar se origina específicamente por departamentos basándose en los principios de la división de trabajo, aprovecha la preparación y aptitudes para ver donde rinde mejor.



Por esta razón es conveniente éste tipo de estructura ya que se necesita la flexibilidad para la buena coordinación de las tareas conforme a los propósitos de la organización.

Al igual que proporciona la rápida adaptación en los casos de cambio de procesos, que son convenientes para un futuro porque se tienen perspectivas de crecimiento.

La elaboración del *Organigrama será de tipo vertical*, ya que cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad a los puestos que dependen de el y así sucesivamente. Lo anterior se muestra gráficamente en el ANEXO 6.

Para delimitar el nivel jerárquico, autoridad, funciones, actividades, objetivos, políticas y obligaciones de los integrantes de la empresa, para este punto se aplicara el *Proceso Administrativo de Agustín Reyes Ponce que consta de 2 fases la dinámica y mecánica* las cuales se muestran en el ANEXO 7 para su mejor entendimiento.

De éste proceso utilizaremos algunos elementos así como sus etapas correspondientes para la mejor aplicación del cambio en la microempresa de estudio además que esto es conveniente para un futuro porque se tienen perspectivas de crecimiento.

Tales elementos como la prevención en donde se determinara su objetivo general ya que carece del mismo dicha empresa. A continuación se desarrollara el objetivo general de la empresa.

Obtener el mejoramiento, calidad y eficiencia al máximo para el buen funcionamiento en su actividad empresarial.

Por otro lado, es importante plasmar las políticas de la organización ya que esta anticipa a hechos no planeados o establecidos. Algunas de las políticas que se recomiendan para la organización en estudio son:

**-Antecedentes Bancarios.-** Para la otorgación de crédito a clientes nuevos.

**-Descuentos del 5% del pago anticipado.**

**-Los sueldos del personal administrativo serán cada 15 días del mes.**

**-Los salarios de choferes y macheteros.-** Se pagaran el sexto día de la semana.

Los niveles jerárquicos se encuentran plasmados con mayor detalle en el ANEXO 6.

Las funciones de cada uno de los integrantes de la organización constituyen toda una estructura para alcanzar el fin de la misma.

Se hace mención de las diferentes funciones de cada uno de los integrantes de la organización.

***Director.***

Tienen la mayor autoridad, así como la facultad o el derecho de mandar y la obligación correlativa de ser obedecidos por otras personas o subordinados.

### ***Autoridad Operativa.***

Es aquella que no se ejerce directamente sobre la persona, sino más bien da facultad para decidir sobre determinadas acciones.

Recibir reportes informativos, para ser autorizados y se lleve a cabo la autoridad.

Determina la emisión de las ordenes

Hace recomendaciones a los niveles gerenciales

Algunas de las funciones del nivel operativo que esta constituido por el gerente de personal, contador general y gerente comercial son las siguientes.

### ***Gerente Personal.***

Su principal función es el reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo del personal dentro de la organización para el mejor funcionamiento que desarrollo de los mismos en un todo.

La integración que esta a cargo del gerente personal consiste en dar a conocer las vacantes, promoción de puestos interno y externo de la organización, así como tener el personal idóneo en el puesto adecuado, es decir, ver aptitudes y características de la persona y del puesto.

Elaboración de nóminas y el pago de raya correspondientes.

Situación contractuales entre patrón y trabajador.

***Contador General.***

Elabora y coordina la cuestión financiera de la empresa, tales como los impuestos y sus variaciones.

Controla las obligaciones jurídicas.

Revisión de facturas y autorización.

Autoriza las órdenes de compras, cotizaciones.

Elabora los estados financieros de la organización.

Provee de información necesaria al Director.

Elaboración de presupuestos en general

***Gerente Comercial.***

Hace cotizaciones del material.

Lleva a cabo la coordinación de sus dependientes.

Vigila el buen funcionamiento de sus subordinados.

Revisa y Autoriza las cotizaciones de compra.

Provee de información necesaria a los diferentes puestos que requieran de su información.

Hace requisición de personal destinada al departamento de personal.

Mantiene las buenas relaciones con los clientes para alcanzar las ventas esperadas.

En el siguiente nivel describiremos a los Jefes, Auxiliares, Choferes y Macheteros.

### ***Jefe de Compras***

Formula una cartera de proveedores para adquirir a mejor precio el material que necesite.

Elabora ordenes de compra.

Pasa presupuestos de las compras necesarias.

Pide autorización de su jefe inmediato en compras especiales

### ***Jefe de Ventas***

Formula una cartera de clientes.

Elabora cotizaciones de ventas

Estima presupuestos de ventas

Pide autorización de su jefe inmediato en ventas especiales

### ***Auxiliares***

Elaboran los documentos necesarios para entregar al contador correspondientes a su departamento.

Ejecutan las ordenes previa de sus jefe.

**Llevar a cabo los movimientos contables.**

**Apoyan a las actividades que se les requiere de su propio departamento.**

**Aligeran la situación contable de cada uno de los departamentos en los que se encuentran laborando.**

**Destinan planes previos a autorización de las actividades de mejoramiento a la empresa.**

### ***Choferes***

**Ejecutan ordenes previas de su jefe.**

**Lleva a su destino previo los materiales solicitados.**

**Busca mejores rutas para un control más amplio en su trabajo.**

**Obedece instrucciones y ordenes de su jefe.**

### ***Macheteros***

**Trabajan directamente con los choferes.**

**Ayudan al trabajo pesado.**

**Obedezcan ordenes de su jefe directo.**

**La correcta detención de los posibles problemas afectantes de la resistencia al cambio será captada por esta aplicación y así hacer que se aplique cada uno de los elementos y etapas necesarios para su mejoramiento en :**

- *Calidad*
- *Eficiencia*
- *Responsabilidad*
- *Autoridad*
- *Comunicación.*

**Para lograr realmente el buen funcionamiento es necesario concientizar a todos los integrantes de la organización a ejecutar las acciones, actividades que correspondan a obtener el máximo de bienestar tanto para la empresa como para sus integrantes.**

## **EJECUCIÓN**

La obtención de resultados esperados serán de forma paulatina con forme se vayan adaptando a las nuevas alternativas para el mejoramiento de la organización y del individuo, la duración de éste proceso es aproximado de 3 años, en el cual se necesita de la gran cooperación voluntaria de los involucrados para lograr el fin deseado.

Venciendo a la Resistencia al Cambio se pueden obtener beneficios como :

Obtener la división de trabajo evitando la duplicidad del mismo, así como incrementar la especialización generando una mayor capacidad laboral y satisfacción emocional del empleado así como del nivel técnico esto para proyectar un mejor funcionamiento y eficiencia del personal enriqueciendo a la organización proyectando todos estos elementos esenciales para optimizar a la organización.

También serán reflejados en la utilidades ya que estarán programadas alcanzar un 35% más de su total, para satisfacción de las demandas del cliente.

Una vez dada la dinámica de sensibilización se puede observar la disminución de la Resistencia al Cambio a través de la participación activa de los involucrados en el cambio, dejando a un lado la costumbre y actitud pasada, ya que están abiertas a una nueva forma de realizar sus actividades para lograr conjuntamente el objetivo deseado.



## **CONCLUSIONES**

## **CONCLUSIONES**

De acuerdo a la hipótesis se ha comprobado que al aplicar un Proceso de Desarrollo Organizacional en la microempresa de construcción entonces se logrará una mayor eficiencia y calidad en sus servicios por lo que podemos decir que una correcta aplicación del proceso administrativo ayudará a detectar cuales son los errores o deficiencias que cualquier empresa puede sufrir, la aplicación de esta herramienta lleva a obtener una buena consecución de objetivos reales y óptimos para el mejoramiento de la organización así como de los individuos.

El *Proceso de Desarrollo Organizacional* es una herramienta que bien aplicada lleva a la organización a conseguir la satisfacción social e individual, la gran importancia de la sensibilización y concientización de los individuos es esencial para que se pueda lograr el cambio y de esta forma lograr combatir la resistencia al cambio que llevará al fin deseado por parte del cliente.

La comunicación es un factor esencial para lograr el mejoramiento de muchas situaciones que viven a diario todo tipo de empresa, ya que en base a esta se realizan diversas actividades que son la vida de la organización.

La elaboración de éste trabajo de investigación hizo posible conducir a un camino más viable a la microempresa en estudio, ya que las alternativas propuestas fueron puestas en marcha con buenos resultados hasta el momento, gracias a la participación y cooperación de los integrantes de la organización que lograron vencer la resistencia al cambio con la cual se pudieron obtener grandes beneficios para la organización y para el individuo.

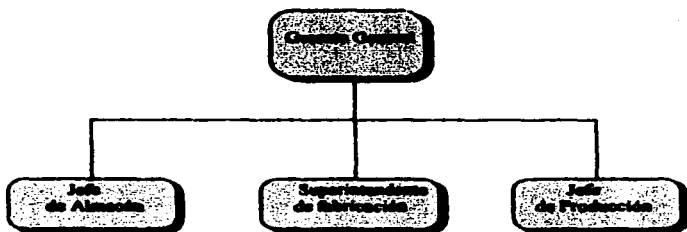
La verdadera disposición al cambio hace posible que realmente todos los problemas se han atacados en el tiempo, lugar adecuado ya que con la aceptación de los males se puede trabajar mejor, ahorrar tiempo y ser más eficaces en las actividades de cada uno logrando así cambiar sus actitudes y obtener su objetivo establecido.

Si nuestra organización realmente sigue este proceso, evitará la *Resistencia al Cambio* y con esto que nuestra hipótesis se ha realmente llevada a cabo.

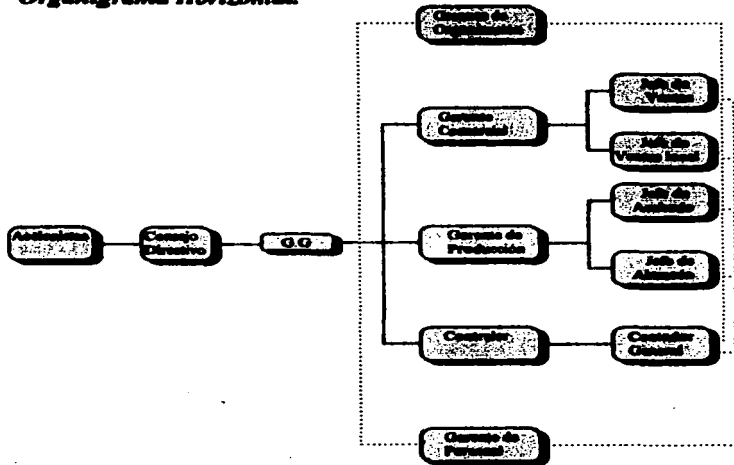
**ANEXOS**

Ejemplos gráficos de organigramas de acuerdo a su formato.

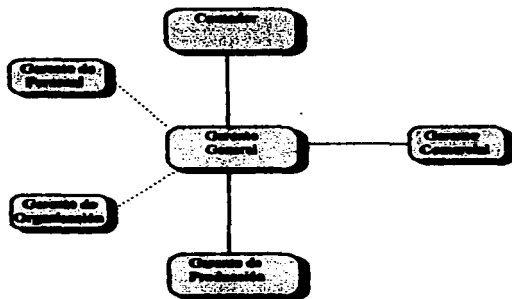
### *Organigrama Vertical*



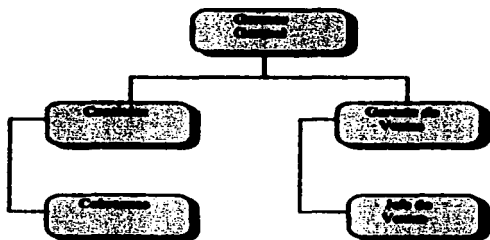
## *Organigrama Horizontal.*



## ***Organigrama Circular***



***Organigrama Mixto.***





**Cuestionario para la microempresa de construcción, en el cual se detectaran algunos de los problemas de mayor reincidencia.**

**1) ¿Creó usted que es adecuado el funcionamiento de la empresa ?**

**SI ¿PORQUÉ?**

**NO ¿PORQUÉ?**

**2) ¿Nota usted alguna deficiencia en el equipo o material necesario para su trabajo?**

**SI ¿PORQUÉ?**

**NO ¿PORQUÉ?**

**3) ¿Creó usted que su trabajo se desarrollo en un ambiente agradable?**

**SI ¿PORQUÉ?**

**NO ¿PORQUÉ?**

**4) ¿Su sueldo satisface sus necesidades?**

**SI ¿PORQUÉ?**

**NO ¿PORQUÉ?**

**5) ¿Existe la seguridad necesaria en sus actividades laborales ?**

**SI ¿PORQUÉ?**

**NO ¿PORQUÉ?**

6) ¿Le gusta a usted la actividad que desempeña dentro de la empresa?

SI ¿PORQUÉ?

NO ¿PORQUÉ?

7) ¿Considera usted que es adecuada la tecnología realizar sus actividades?

SI ¿PORQUÉ?

NO ¿PORQUÉ?

8) Se siente satisfecho en la actividad que desempeña?

SI ¿PORQUÉ?

NO ¿PORQUÉ?

9) ¿Creó usted necesario el cambio a otro departamento o sección?

SI ¿PORQUÉ?

NO ¿PORQUÉ?

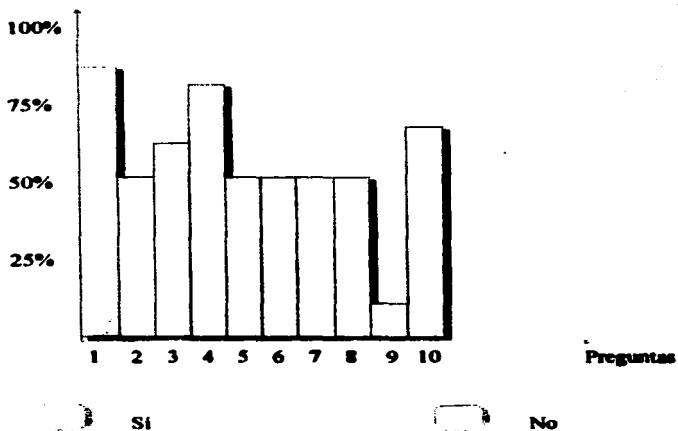
10) ¿Creó usted que sea necesaria la intervención de un Agente de Cambio para satisfacer sus demandas?

SI ¿PORQUÉ?

NO ¿PORQUÉ?

Gráfica de los resultados obtenidos en la encuesta realizada.

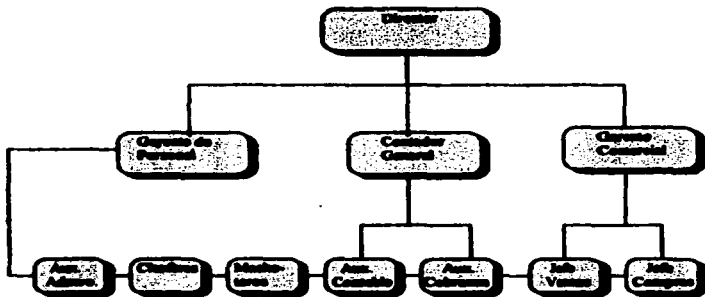
% del Personal



Como ya se menciono se aplicara una estructura funcional porque da mayor flexibilidad en sus niveles jerárquicos.

Esto es plasmado a continuación :

**ESTRUCTURA FUNCIONAL**  
**ORGANIGRAMA VERTICAL**



Proceso descrito por Agustín Reyes Ponce, del cuál se aplicarán algunos de sus elementos y etapas para satisfacer las necesidades que demanda la empresa en estudio.

<b>FASE</b>	<b>ELEMENTOS</b>	<b>ETAPAS</b>
	PREVISIÓN	OBJETIVOS INVESTIGACIÓN CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCIÓN
MECANICA	PLANEACIÓN	PRONOSTICOS PRESUPUESTOS PROGRAMAS PROCEDIMIENTOS POLÍTICAS
	ORGANIZACIÓN	JERARQUÍAS FUNCIONES OBLIGACIONES
	INTEGRACIÓN	RECLUTAMIENTO SELECCIÓN CONTRATACIÓN INDUCCIÓN CAPACITACIÓN DESARROLLO REQUISICIÓN COTIZACIÓN FACTURACIÓN
DINÁMICA	DIRECCIÓN	AUTORIDAD COMUNICACIÓN SUPERVISIÓN
	CONTROL	ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES SU OPERACIÓN INTEGRACIÓN DE RESULTADOS

## **BIBLIOGRAFÍA**

## ***BIBLIOGRAFÍA***

- Archilles de Faria Mello, Fernando. *Desarrollo Organizacional*. México. Limusa, 1983
- Audirac Camarena, Carlos Augusto. *ABC de Desarrollo Organizacional*. México. Trillas, 1994.
- Colunga Dávila, Carlos. *Administración para la calidad*. México. Panorama, 1995.
- Davis, Keiht y Jhon W. Newstrom. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México,. McGraw Hill, 1993
- Duhalt Krauss, Miguel. *Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas*. México. UNAM, 1995.
- D. Scott, Cynthia. *Como dirigir el cambio en la Organización*. México. Iberoamericana, 1993.
- F. Huse, Edgar. *El Comportamiento Humano en la Organización*. Colombia. Fondo Educativo Interamericano, 1990.
- Ferrer Pérez, Luis. *Guía Práctica del Desarrollo Organizacional*. México. Trillas, 1982.
- H. Hall, Richard. *Organizaciones, Estructura y Proceso*. México. Prince Hall, 1995.
- L. Gibson, James. *Organizaciones, Conducta, Estructura y Proceso*. México. McGraw Hill, 1994.
- P. Bryans. *Teoría de las Organizaciones*. Colombia. Norma, 1990.

- P. Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. México. Hispanoamericana, 1993.
- R Hampton, David. Administración Contemporánea. México. McGraw Hill, 1981.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. México. Limusa, 1997.
- Rodríguez Valencia, J. Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. México. Ecasa, 1995.
- Sampieri. Metodología de la Investigación. México. McGraw Hill, 1994.
- Stephen R. Michael. Técnicas para el Cambio Organizacional. México. McGraw Hill, 1993.
- Zorrilla, Santiago. Guía para realizar la Tesis. México. McGraw Hill, 1992.

#### **APUNTES.**

- González López, Sandra Luz. Desarrollo Organizacional. (Apuntes)
- Matías Armas, Carlos. Organizaciones. (Apuntes)