

24
24.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES "CUAUTITLAN"

**"LA IMPORTANCIA DEL AGENTE DE CAMBIO EN UNA
MEDIANA EMPRESA, PROCESADORA DE EQUIPO
ELECTRICO AUTOMOTRIZ**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A N :

**MA. GUADALUPE CRUZ MALAGON
ALEJANDRO JESUS FLORES BARCELATA**

ASESOR: LIC. SANDRA LUZ GONZALEZ LOPEZ

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

1997



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



FEDERACION NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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

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

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

"La importancia del agente de cambio en una mediana

empresa, procesadora de equipo eléctrico automotriz".

que presenta la pasante: Ma. Guadalupe Cruz Malagón

con número de cuenta: 8608834-1 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Administración

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

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

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlan local. Edo. de Mex. a _____ de _____ de 199__

PRESIDENTE L.A.E. Carlos Matias Armas

VOCAL L.A. Arturo Frausto Coronado

SECRETARIO L.A. Sandra Luz González López

PRIMER SUPLENTE L. Psic. Miguel Rojas Vázquez

SEGUNDO SUPLENTE L.A. Sergio Robles Aguillón



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR

DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

FACULTAD DE EST.
SUPERIORES-CUAUT.



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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

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

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

"La importancia del agente de cambio en una mediana

empresa, procesadora de equipo eléctrico automotriz".

que presenta el pasante: Alejandro Jesús Flores Barcelata
con número de cuenta: 8601269-2 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Administración

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

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

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlan Izcalli, Edo. de Mex., a _____ de _____ de 199__

| | |
|------------------|---------------------------------------|
| PRESIDENTE | <u>L.A.E. Carlos Matías Armas</u> |
| VOCAL | <u>L.A. Arturo Frausto Coronado</u> |
| SECRETARIO | <u>L.A. Sandra Luz González López</u> |
| PRIMER SUPLENTE | <u>L. Psic. Miguel Rojas Vázquez</u> |
| SEGUNDO SUPLENTE | <u>L.A. Sergio Robles Aguilón</u> |

**AGRADECIMIENTOS
DE GUADALUPE**

A *DIOS* le doy las gracias por darme el valor y la fuerza necesaria para seguir adelante y poder concluir este trabajo.

Gracias por su apoyo y comprensión que me brindaron en el trayecto de mi vida personal y profesional, porque siempre tuvieron un buen consejo que darme para no caer y seguir adelante y así poder lograr el objetivo deseado.

Y aunque ya no estén conmigo siempre los llevaré en mi corazón amados padres:

Ruben Cruz Ramírez
Aurora Malagón Collín

A la Licenciada Sandra Luz González López, siempre le estaré agradecida por el gran ejemplo de profesionalismo que me transmitió, por sus consejos, por su amistad y por todo el tiempo que me dedicó para la realización de este proyecto.

Ya que Usted es un ejemplo a seguir porque me hizo ver que con decisión y esfuerzo podemos conseguir todo lo que nos proponemos.

RECONOCIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México gracias por permitirme formar parte de ella y sobre todo a la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán y a los profesores que me transmitieron sus conocimientos para mi formación profesional.

Por su apoyo, dedicación y consejos un agradecimiento especial al Licenciado Carlos Matías presidente del jurado, así también a los demás integrantes del mismo, quienes son: Licenciado Miguel Rojas, Licenciado Arturo Frausto y Licenciado Sergio Robles, gracias por su invaluable participación en el presente proyecto.

DEDICATORIAS

A mis hermanos:

*Aracely Cruz Malagón
Leticia Cruz Malagón
Ruben Cruz Malagón*

A mis compañeros y amigos que me brindaron su amistad y apoyo incondicional.

Gracias a *Agustín Villalobos*, porque siempre estuvo y ha estado a mi lado en los momentos más difíciles en los que me ha dado su apoyo y me ha transmitido su optimismo de ver la vida.

TE AMO

Al señor *José Antonio Flores*, gracias por su apoyo y el tiempo que nos dedicó tanto a mí como a Alejandro.

**AGRADECIMIENTOS
DE ALEJANDRO**

Agradezco a **DIOS** que por prestarme vida, valor y sabiduría pude realizar una de mis metas más añoradas.

Un invaluable agradecimiento a mis padres *Carmen Emma* y *José Antonio*, que con su ejemplo y apoyo me motivaron a convertir mi sueño en realidad.

Con gran gratitud a la Licenciada *Sandra Luz González López*, que con su dirección, atención, consejos y apoyo no sería posible haber concebido la presente tesis.

RECONOCIMIENTOS

A la Máxima Casa de Estudios, un especial reconocimiento porque en ella aprendí a superarme tanto personal como profesionalmente, lo que constituye una valiosa defensa para la vida.

Un valioso reconocimiento para los sinodales Licenciado Sergio Robles, Licenciado Miguel Rojas y Licenciado Arturo Frausto, por su tiempo y dedicación invertidos en el presente trabajo, así como al Licenciado Carlos Matas que también es miembro del jurado, un especial agradecimiento por su invaluable apoyo en la realización de esta meta.

Muchas Gracias

DEDICATORIAS

Con mucho cariño a mis hermanos:

*José Antonio
Carmen Emma Margarita
Martín Rafael
Angélica Valentina
Mauricio Gerardo*

Con gran amor a mi inspiración:

Beatriz Eugenia

Con mucho aprecio a:

Luis Erasmo

ÍNDICE

ÍNDICE

| | |
|--|------------|
| TÍTULO DE LA TESIS | i |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | ii |
| OBJETIVO | iii |
| HIPÓTESIS | iv |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO 1 CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES | 3 |
| 1.1 Antecedentes | 4 |
| 1.1.1 Antecedentes en México | 4 |
| 1.2 Concepto | 7 |
| 1.3 Criterios para la clasificación de las organizaciones | 8 |
| 1.3.1 Clasificación según Blau y Scott | 8 |
| 1.3.2 Clasificación según Etzioni | 8 |
| 1.3.3 Clasificación según Katz y Kahn | 9 |
| 1.3.4 Clasificación según Stanley Udy | 10 |
| 1.4 Finalidad de la clasificación de las organizaciones | 11 |
| 1.5 Importancia de la clasificación de las organizaciones | 12 |
| CAPÍTULO 2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 13 |
| 2.1 Concepto | 14 |
| 2.2 Principales tipos de Estructura Organizacional | 15 |
| 2.2.1 Estructura Organizacional Lineal | 15 |
| 2.2.2 Estructura Organizacional Funcional | 15 |
| 2.2.3 Estructura Organizacional Lineal-Staff | 15 |
| 2.3 Características de las Estructuras Organizacionales | 17 |
| 2.3.1 Características de la Estructura Organizacional Lineal | 17 |
| 2.3.2 Características de la Estructura Organizacional Funcional | 18 |
| 2.3.3 Características de la Estructura Organizacional Lineal-Staff | 18 |
| 2.4 Ventajas de las Estructuras Organizacionales | 20 |
| 2.4.1 Ventajas de la Estructura Organizacional Lineal | 20 |
| 2.4.2 Ventajas de la Estructura Organizacional Funcional | 20 |
| 2.4.3 Ventajas de la Estructura Organizacional Lineal-Staff | 21 |
| 2.5 Finalidad de la Estructura Organizacional | 23 |
| 2.6 Importancia de la Estructura Organizacional | 24 |

| | |
|---|-----------|
| CAPÍTULO 3 CAMBIO ORGANIZACIONAL | 25 |
| 3.1 Concepto | 26 |
| 3.2 Planificación del cambio en la Organización | 27 |
| 3.3 Tipos de Cambio Organizacional | 29 |
| 3.3.1 Cambio Organizacional Planeado | 29 |
| 3.3.1.1 Objetivos del Cambio Organizacional Planeado | 29 |
| 3.3.2 Cambio Organizacional No planeado | 30 |
| 3.4 Factores que aceleran y frenan el Cambio Organizacional | 32 |
| 3.4.1 Factores que aceleran el Cambio Organizacional | 32 |
| 3.4.1.1 Medio ambiente | 32 |
| 3.4.1.2 Objetivos y valores | 32 |
| 3.4.1.3 Técnico | 32 |
| 3.4.1.4 Estructural | 33 |
| 3.4.1.5 Psicosocial | 33 |
| 3.4.1.6 Administrativo | 33 |
| 3.4.1.7 Económico | 33 |
| 3.4.2 Factores que frenan el Cambio Organizacional | 34 |
| 3.4.2.1 Costumbres | 34 |
| 3.4.2.2 Seguridad | 34 |
| 3.4.2.3 Factores económicos | 34 |
| 3.4.2.4 Miedo a lo desconocido | 34 |
| 3.4.2.5 Procesamiento selectivo de información | 34 |
| 3.5 Procesos de Cambio Organizacional | 36 |
| 3.5.1 Proceso de Cambio Organizacional en tres pasos de Lewin | 36 |
| 3.5.2 Modelo de Cambio Organizacional de Lippitt, Watson y Westley | 36 |
| 3.5.3 Proceso de Cambio Planeado de Kast y Rosenzweig | 38 |
| 3.5.4 Modelo de Cuadro Organizacional <i>Grid</i> | 39 |
| 3.5.4.1 Fases del Modelo del Cuadro Organizacional Grid | 40 |
| 3.5.5 Proceso de Cambio de la Lic. Sandra Luz González López | 52 |
| 3.6 Ventajas del Cambio Organizacional | 54 |
| 3.7 Finalidad del Cambio Organizacional | 55 |
| 3.8 Importancia del Cambio Organizacional | 56 |
| 3.9 Recomendación del proceso de Cambio Organizacional adecuado a la mediana empresa procesadora de equipo eléctrico automotriz | 57 |
| CAPÍTULO 4 RESISTENCIA AL CAMBIO | 59 |
| 4.1 Concepto | 60 |
| 4.2 Motivos por los que surge la Resistencia al Cambio | 61 |
| 4.2.1 Factores Lógicos | 61 |
| 4.2.1.1 Alto volumen de producción | 61 |
| 4.2.1.2 Eficiencia | 61 |
| 4.2.1.3 Inconveniencia | 61 |

| | | |
|--|--|-----------|
| 4.2.1.4 | Mal momento | 61 |
| 4.2.2 | Factores Psicológicos | 62 |
| 4.2.2.1 | No existe sentimiento de necesidad para el cambio | 62 |
| 4.2.2.2 | Malos entendidos y falta de confianza | 62 |
| 4.2.2.3 | Poca tolerancia al cambio | 62 |
| 4.2.2.4 | Compromiso de trabajo | 62 |
| 4.2.3 | Factores Sociológicos | 62 |
| 4.2.3.1 | Intereses personales | 63 |
| 4.2.3.2 | Valoraciones diferentes | 63 |
| 4.2.3.3 | Complejidad | 63 |
| 4.2.3.4 | Centralización | 63 |
| 4.2.3.5 | Formalización | 63 |
| 4.2.4 | Porqué surge la Resistencia al Agente de Cambio | 64 |
| 4.3 | Cómo combatir la Resistencia al Cambio | 65 |
| CAPÍTULO 5 TIPOS DE AGENTES DE CAMBIO | | 67 |
| 5.1 | Concepto | 68 |
| 5.2 | Requisitos, Cualidades y Habilidades del Agente de Cambio | 69 |
| 5.2.1 | Requisitos | 69 |
| 5.2.2 | Cualidades | 71 |
| 5.2.3 | Habilidades | 72 |
| 5.3 | Tipos de Agentes de Cambio | 78 |
| 5.3.1 | Agente de Cambio Interno | 78 |
| 5.3.2 | Agente de Cambio Externo | 80 |
| 5.4 | Funciones del Agente de Cambio | 84 |
| 5.5 | Finalidad del Agente de Cambio | 87 |
| 5.6 | Importancia del Agente de Cambio | 88 |
| 5.7 | <i>Recomendación del Agente de Cambio adecuado a la mediana empresa procesadora de equipo eléctrico automotriz</i> | 89 |
| CONCLUSIONES | | 91 |
| BIBLIOGRAFIA | | 93 |

TÍTULO DE LA TESIS:

La importancia del agente de cambio en una mediana empresa, procesadora de equipo eléctrico automotriz.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

¿La falta de organización y comunicación en los distintos departamentos de la empresa, son las que originan las deficiencias de ésta?

OBJETIVO DE LA TESIS:

Analizar las deficiencias existentes dentro de éste tipo de empresa para encontrar el agente de cambio adecuado que dé solución a éstas.

HIPÓTESIS:

Si las deficiencias en la empresa son la mala comunicación y organización, entonces se buscará el agente de cambio adecuado que logre combatir éstas para que dicha empresa funcione correctamente.

INTRODUCCIÓN:

Para el surgimiento de las organizaciones se requirió de la Revolución Industrial, que a través de los años éstas obtuvieron funciones y procedimientos establecidos y definidos, al igual que un objetivo específico; ésto se dio con el avance tecnológico y administrativo, por lo que se vieron en la necesidad de ser cada vez más competitivas y según sus características pueden ser pequeñas, medianas y grandes; utilizando distintas herramientas administrativas como la Administración por Objetivos y el Desarrollo Organizacional para enfrentar los constantes cambios y así mantenerse a la vanguardia, pero por la ideología mexicana en la mayoría de las organizaciones no son introducidas.

La preocupación de las empresas por lograr una mayor competitividad y productividad, actualmente se ve reforzada por la apertura comercial que recientemente sufrió nuestro país, por lo que es importante que las mismas traten de mejorar sus niveles de eficiencia y eficacia.

Sólo con la concientización de cada uno de sus integrantes, de los beneficios y ventajas que aportan la utilización del Desarrollo Organizacional se logrará la aceptación a cualquier cambio o reto, tanto interno, externo, individual y colectivo para alcanzar el éxito.

Al mismo tiempo para llevar a cabo de una forma eficiente y correcta la aplicación, desarrollo y seguimiento de ésta valiosa herramienta administrativa, se requiere de la habilidad, dedicación y destreza de una persona realmente interesada en el cambio organizacional, a la cuál se le conoce con el nombre de **Agente de Cambio.**

Para efectos de ésta investigación, nos basaremos en una empresa procesadora de equipo eléctrico automotriz, en dónde vamos a resaltar la importancia y el requerimiento que tiene el Agente de Cambio dentro de ésta, por medio de un análisis y diagnóstico como fundamentos para proponer el adecuado según sus necesidades.

CAPÍTULO
1

CLASIFICACIÓN DE LAS
ORGANIZACIONES

1.1 ANTECEDENTES

Con el desarrollo de la agricultura el hombre termina su etapa de nómada cazador e inicia una nueva era estableciéndose en un lugar determinado; lo cual constituyó en si una nueva clase de vida social. Trayendo como consecuencia actividades definidas tales como el cultivo de tierra y la domesticación de animales, provocando que por primera vez hubiera una provisión constante de alimentos, pudiendo contar a la vez con un excedente alimentario el cual fue la base de la civilización.

“Junto con la evolución del hombre se desarrollaron las organizaciones, con lo cual éste pudo realizar más eficazmente sus actividades logrando una mejor subsistencia”¹.

1.1.1 ANTECEDENTES EN MÉXICO:

Época Colonial

Con la política económica de la Nueva España se estancó el progreso de la colonia afectando sus principales aspectos, como fueron: Régimen de la propiedad, agricultura, minería, industria, trabajo y comercio. Creó latifundios, prohibió cultivos, señaló privilegios a la minería, dictó leyes contrarias a la industria y restringió los principales productos; impulsando la esclavitud, el repartimiento y el peonaje.

Época de la Independencia

El Gobierno Colonial reprimió a los indígenas dejándolos al margen de la civilización por lo que llevaron una vida primitiva y precaria. “Con la conquista ocuparon el lugar de encomendadores, nombre que se les daba a los esclavos de los señores feudales, obligados a realizar labores pesadas en los campos y minas”.²

Época de la Reforma

El Gobierno se formaliza como organización, dividido en Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial. El Poder se divide en dos: Conservadores y Liberales, estando Juárez en la Presidencia.

Las Leyes de Reforma que proclamó Juárez fueron:

¹ Warner, Michael. Conceptos fundamentales sobre Organizaciones pág. 18

² Rodríguez V., Joaquín. Cómo administrar pequeñas y medianas empresas pág. 14

Separación de la iglesia y el Estado. Nacionalización de bienes eclesiásticos. Tolerancia de cultos. Libertad de expresión de imprenta. Registro Civil; por mencionar algunas. Al convocar Juárez a elecciones al Congreso dio la pauta a la vida y organización moderna en México.

Época Porfirista

Al iniciarse ésta época la agricultura estaba en crisis, los hacendados ricos acaparaban grandes extensiones de tierra; los capitalistas mexicanos fueron obligados a invertir en la industria y en el comercio a pesar de no tener garantías, ni planes a futuro en un país que no estaba listo para la industrialización.

“La legislación que predominaba en ésta época daba mayores concesiones a los inversionistas extranjeros por lo que invertían capitalistas americanos, ingleses y franceses”.³ Todo lo anterior originó que se expandiera el caciquismo y el latifundismo. Siendo el clero también gran acaparador de tierras y conservador del sistema latifundista.

Época de la Revolución

Los sucesos que acontecieron durante ésta etapa provocaron que los terratenientes, los contratistas del Gobierno y los capitalistas extranjeros se manifestaran temerosos al ver sus intereses afectados. La clase trabajadora encontró mejores oportunidades para organizarse, ocasionando que los sindicatos aumentaran en número rápidamente fundándose un centro de propaganda socialista conocido como la Casa del Obrero Mundial.

Época Actual

Con la culminación de la Revolución Mexicana se fueron conformando diversas organizaciones tales como Partidos Políticos, Sindicatos, Asociaciones, etc.; que conjuntamente con las empresas, han evolucionado, formulando procedimientos y obligaciones que deben cumplir cada uno de sus integrantes. “Con objeto de sostener el desarrollo tanto de las nuevas, pequeñas y medianas empresas, como el de las ya establecidas, el Gobierno Federal instituyó mecanismos de carácter financiero que responderían a la urgente necesidad de crédito de las pequeñas y medianas empresas industriales, las que en aquella época más que ahora, estaban al margen de la atención de la banca”.⁴ Ya estando establecidas las organizaciones obtienen una identidad propia que la hacen independiente de las personas que la fundaron y de quienes forman parte de ella.

³ Ibídem pág. 16

⁴ Ibídem pág. 17

Al mismo tiempo por sus características se distinguen de otras. Hoy en día las organizaciones por sus necesidades y objetivos se han hecho más complejas y competitivas teniendo que adaptarse a los continuos cambios para alcanzar el éxito.

1.2 CONCEPTO

A continuación se mencionarán algunos conceptos para tener una visión más concreta sobre las organizaciones:

"Unidad social coordinada de manera consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes".⁵ Robbins

"Es un conjunto de personas que laboran en un área específica de trabajo para lograr un propósito común".⁶ Schermerhorn

"Una estructura dentro de la cuál se coordinan las contribuciones de actividades y personas con objeto de realizar las transacciones que se planean".⁷ Lowenthal

"Son sistemas sociales, tanto formales como informales, y están constituidos sobre la base de un mutuo interés y satisfacción de necesidades".⁸

"Es la coordinación de actividades diferentes de colaboradores individuales para llevar a cabo transacciones planeadas, con el ambiente".⁹ Lawrence

En base a los conceptos anteriores se formulará el siguiente para efectos de ésta investigación:

Es un conjunto de individuos que en forma coordinada realizan actividades específicas para alcanzar fines comunes, tomando en cuenta el medio ambiente en que se desenvuelven para adaptarse a los cambios y poder ser competitivas.

Teniendo presente éste concepto propio a lo largo de esta investigación, que junto con el análisis y diagnóstico a realizar, ayudará a encontrar el Agente de Cambio adecuado a la empresa en cuestión.

⁵ Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional pág. 3

⁶ Schermerhorn, John R. Jr. Comportamiento en las Organizaciones pág. 12

⁷ Lowenthal, Jeffrey N. Reingeniería de la Organización pág. 17

⁸ Sin Autor. Biblioteca de Admón. de la pequeña y mediana empresa tomo IV pág. 27

⁹ Lawrence, Paul R. Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y Acción pág. 3

1.3 CRITERIOS PARA LA CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

1.3.1 CLASIFICACIÓN SEGÚN BLAU Y SCOTT

Blau y Scott clasifican a las organizaciones tomando en cuenta la interrelación que existe entre la gente que está alrededor de ésta, cómo son los clientes, el público y las instituciones externas así también determina al principal beneficiario.

- A) *Los miembros de la organización*
- B) *Los propietarios o dirigentes*
- C) *Los clientes*
- D) *El público en general*

- a) **Asociaciones de beneficios mutuos:** En este tipo de organizaciones el beneficiario principal son los propios miembros de las organizaciones, como las asociaciones profesionales, las cooperativas, los sindicatos, etc.
- b) **Organizaciones de intereses comerciales:** En este tipo de organizaciones los propietarios o accionistas son los principales beneficiarios de la organización, como la mayor parte de las empresas privadas.
- c) **Organizaciones de servicios:** En éste tipo de organizaciones un grupo de clientes es el beneficiario es principal ejemplo los hospitales, universidades, escuelas, organizaciones religiosas y agencias sociales.
- d) **Organizaciones del Estado:** En este tipo de organizaciones el beneficiario es el público en general, como ejemplo tenemos a la organización militar, correos, instituciones jurídicas y penales.

1.3.2 CLASIFICACIÓN SEGÚN ETZIONI

Etzioni clasifica a las organizaciones tomando en cuenta el uso y significado de la obediencia y las clasifica de la siguiente manera:

- a) **Organizaciones coercitivas:** En este tipo de organizaciones el poder es impuesto por la fuerza física o por controles basados en castigos.

b) **Organizaciones utilitarias:** En este tipo de organizaciones el poder se basa en el control de los incentivos económicos, utilizando la remuneración como base principal de control.

c) **Organizaciones normativas:** En este tipo de organizaciones se basa en un consenso sobre objetivos y métodos de organización, utilizando el control moral como fuerza principal de influencia sobre los individuos.

1.3.3 CLASIFICACIÓN SEGÚN KATZ Y KAHN

La tipología de Katz y de Khan describe las organizaciones de acuerdo con los papeles que ellas asumen en la sociedad (en producción, mantenimiento, administración y adaptación); así se encuadra en cuatro amplias clases¹⁰:

a) **Organizaciones productivas o económicas:** son las organizaciones relacionadas con la creación de riqueza, manufactura de bienes y de servicios; pueden ser subdivididas en:

- actividades primarias:** como son la agricultura, la minería, por ejemplo.
- actividades secundarias:** como son las manufacturas y el procesamiento.
- actividades terciarias:** como son los servicios y las comunicaciones.

b) **Organizaciones de mantenimiento:** son las organizaciones que se dedican a la socialización y al entrenamiento de personas para sus papeles en otras organizaciones y en un todo mayor constituido por la sociedad; pueden ser subdivididas en:

- función de mantenimiento:** como educación, adoctrinamiento y entrenamiento.
- función de restauración:** como en actividades de salud y de bienestar, de reforma y de rehabilitación.

c) **Organizaciones adaptativas:** relacionadas con la creación de conocimientos y con el desarrollo de nuevas soluciones a los problemas, como las universidades, las organizaciones de investigación, etc.

d) **Organizaciones gerenciales o políticas:** relacionadas con la adjudicación, la coordinación y control de recursos, personas y subsistemas, como el Estado, los órganos públicos en general, los sindicatos, etc.

¹⁰ Katz, Daniel. Psicología social de las organizaciones pág. 165

1.3.4 CLASIFICACIÓN SEGÚN STANLEY UDY

La clasificación de Udy representa una evolución de la clasificación de Parsons, el cuál vio la organización como un subsistema de la sociedad que moviliza fuerzas y recursos para la obtención de objetivos de la colectividad social. Para Parsons las organizaciones pueden ser clasificadas en términos generales según las necesidades hacia las cuales está orientada la sociedad. Para Udy las organizaciones pueden ser clasificadas en:¹¹

a) **Organizaciones orientadas a la producción económica:** son las organizaciones cuya principal función es económica, pudiendo desarrollar otros objetivos necesarios para que la organización mantenga el equilibrio y armonía en su sistema ambiente. Esta clasificación incluye empresas de producción y de distribución, de productos y de servicios.

b) **Organizaciones orientadas hacia objetivos políticos:** son las organizaciones que tienden a la obtención de objetivos valiosos y a la consecución de fuerzas en la sociedad. Esta clasificación incluye muchas organizaciones gubernamentales.

c) **Organizaciones integrativas:** son las organizaciones relacionadas con el ajuste de conflictos y la motivación de dirección para cumplir ciertas expectativas sociales. Esta clasificación incluye el sistema de la profesión legal y ciertos tipos de hospitales que hacen posible el mecanismo de encuentro de necesidad social para el cuidado médico.

d) **Organizaciones de mantenimiento modelo:** son las organizaciones cuya principal función es cultural, educacional y expresiva. Las iglesias y las escuelas son los ejemplos clásicos de esa organización.

Esta clasificación es una modificación del enfoque principal de Parsons.

¹¹ Udy, Stanley. Organización para trabajar: un análisis comparativo pág. 178

1.4 FINALIDAD DE LA CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Existen diversos tipos de organizaciones porque cada una tiene un giro específico, es decir, se especializa en ciertas actividades para cubrir las distintas necesidades de la sociedad, ya que si todos se dedicaran a un mismo giro no existiría la variedad de bienes y servicios, que son la base para distinguir los giros de las organizaciones y por consecuencia no existiría la clasificación.

Por otro lado, por la especialización de cada una de ellas provoca que unas se conviertan en proveedores de otras surgiendo un ciclo económico y a la vez que tenga continuidad en sus funciones.

1.5 IMPORTANCIA DE LA CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

La clasificación de las organizaciones es importante, ya que sin ésta no habría distinción de bienes y servicios ni se obtendría la calidad requerida para poder subsistir y mantener su continuidad, porque no estaría cubriendo los requisitos al cien por ciento para satisfacer las necesidades de la sociedad.

También es importante porque para una sola organización sería imposible, es decir, sería una sobrecarga de trabajo querer realizar todas las actividades, para mantener la evolución de la sociedad, sin embargo, gracias a los distintos giros existe una especialización y división del trabajo facilitando el otorgamiento de bienes y servicios.

CAPÍTULO
2

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1 CONCEPTO

"Es la agrupación o conjunción técnica de las relaciones que deben presentarse entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos dentro de una institución con la finalidad de obtener su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos determinados".¹² Guillermo Gómez Ceja

"Se le considera como el marco ó armazón que mantiene unidas a las diversas funciones, de acuerdo con un modelo que sugiere orden, arreglo lógico y relaciones armoniosas".¹³ Richard Hall

"Son los patrones prescritos del comportamiento relacionado con el trabajo que se establece deliberadamente para conseguir los objetivos organizacionales".¹⁴ Warren Brown

"Es la base fundamental de una organización en dónde se determinan las funciones, obligaciones y los niveles jerárquicos". Lic. Sandra Luz González López

En base a los conceptos anteriormente mencionados se desprende el siguiente:

Es la parte fundamental de la organización, en la cuál se establecen las actividades o funciones de cada individuo así como las jerarquías en sus distintos departamentos manteniendo la integración e interrelación para la consecución óptima de los objetivos comunes.

¹² Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y organización de empresas pág. 72

¹³ Hall, Richard H. Organizaciones: estructura y proceso pág. 82

¹⁴ Brown, Warren B. Teoría de la organización y la administración pág. 116

2.2 PRINCIPALES TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Las organizaciones utilizan distintos tipos de estructura organizacional dependiendo de su tamaño, funciones y objetivos; a continuación se describirán las principales:

- a) *Estructura Organizacional Lineal*
- b) *Estructura Organizacional Funcional*
- c) *Estructura Organizacional Lineal-staff*

2.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL LINEAL

Este tipo de estructura es la más simple y antigua ya que los primeros en utilizarla fueron los antiguos ejércitos y la organización eclesiástica de los tiempos medievales. A su vez es la más sencilla, ya que “el trabajador recibe órdenes de quién está inmediatamente sobre él y dá ordenes a aquellos que están inmediatamente abajo de su posición”.¹⁵

Se le conoce como “lineal” porque existen líneas directas de autoridad y responsabilidad entre el jefe y sus subordinados. Generalmente las empresas pequeñas o recién constituidas son las que la utilizan.

2.2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FUNCIONAL

La estructura funcional es aquella en dónde se separa, distingue y especializa cada actividad, pero conservándose la autoridad en cada una de ellas y la responsabilidad en la totalidad del personal.

2.2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL LINEAL-STAFF

Este tipo de estructura es la combinación de las dos anteriores, la cuál toma sólo sus ventajas; de la lineal conserva la autoridad del jefe a sus subordinados y la responsabilidad a la inversa. De la estructura funcional se conserva la especialización de las actividades.

¹⁵ Rodas, Alejandro. Administración básica pág. 119

recibiendo servicio, consejo, vigilancia y control por parte de técnicos especializados o grupos de ellos, que éstos últimos se conocen como *staff*. "La posición *staff* informa directamente a algún funcionario de alto nivel y no recibe ni expide órdenes para los trabajadores de línea"¹⁶; es decir, su función principal es de asesoramiento y apoyo.

¹⁶ *Ibidem* pág. 119

2.3 CARACTERÍSTICAS DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

2.3.1 CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL LINEAL

a) Autoridad lineal o única: Esta es la característica fundamental de este tipo de estructura ya que los subordinados se reportan exclusivamente a un solo jefe. "La autoridad lineal es una autoridad de mando".¹⁷

b) Comunicación lineal y formal: Las comunicaciones se llevan a cabo estrictamente como se presenta el organigrama, es decir, cada cargo tiene dos extremos terminales, a excepción del más alto y los más bajos; dicha comunicación esta representada por la autoridad cuando el cargo superior se dirige a los inferiores inmediatos, y esta representada la responsabilidad cuando los cargos inferiores se reportan exclusivamente al superior inmediato "cada superior centraliza las comunicaciones en línea ascendente de los subordinados".¹⁸

c) Decisiones centralizadas: La responsabilidad va uniendo los niveles jerárquicos más bajos con los inmediatos superiores y al mismo tiempo se canaliza a través de éstos hasta llegar a la cima del organigrama, esto ocasiona que la autoridad total, control y toma de decisiones se concentre en una autoridad máxima que se encuentra en la parte más alta de la organización.

d) Aspecto piramidal: Como consecuencia de la concentración de la autoridad en la parte más alta del organigrama y al mismo tiempo la concentración de la autoridad en cada nivel superior inmediato con respecto a sus subordinados; se origina una forma piramidal, es decir, en la medida en que el nivel jerárquico sea más alto habrá menos cargos, obteniendo una visión general de la organización, mientras que para abajo crece el número de cargos con menos responsabilidades y mayor especialización, enfocándose sólo a su función o cargo.

e) Rígida al cambio: Por sus características arriba mencionadas trae como consecuencia una mayor resistencia al cambio ya que en su forma básica es muy inflexible porque lleva a cabo sus funciones, comunicación y organización tal y como lo marcan sus políticas.

¹⁷ Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración pág. 213

¹⁸ Ibidem pág. 213

procedimientos y en su carta de la organización, apeándose estrictamente a lo marcado en lo anterior.

2.3.2 CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FUNCIONAL

a) Autoridad por funciones: Esta autoridad está basada en la especialización. "Nada tiene de lineal o jerárquica o de mando".¹⁹ Los subordinados se reportan a sus respectivos superiores según su especialidad y al mismo tiempo, los segundos no tienen autoridad absoluta sobre los primeros, sino cada quien en su especialidad.

b) Líneas directas de comunicación: La comunicación se da de una forma directa entre los cargos, porque no se requiere de un intermediario, ya que lo que busca este tipo de organización es que exista una mayor rapidez y eficiencia en cuanto a comunicaciones se refiere en sus distintos niveles.

c) Decisiones descentralizadas: Esta es la característica básica en este tipo de organización, ya que las decisiones son delegadas a los cargos u órganos que mejor las puedan implementar por medio de sus conocimientos. "No es la jerarquía, sino la especialidad la que promueve las decisiones".²⁰

d) Especialización remarcada: Se debe de dar en todos los niveles y cargos de la organización en una forma prioritaria. Aunque existe una profunda separación de las funciones en base a su especialidad; cada órgano o cargo a pesar de su especialización en conjunto buscan la consecución de los objetivos organizacionales.

e) Flexibilidad al cambio: Aquí es más fácil que se dé un cambio ya que su organización no es tan rígida, además cada miembro de la organización de acuerdo a su especialización puede aportar ideas nuevas pudiendo estas tomarse en cuenta para así corregir sus políticas y procedimientos, aunado esto con la facilidad de comunicación entre sus puestos o jerarquías.

2.3.3 CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL LINEAL-STAFF

a) Fusión de la estructura funcional con la estructura lineal: La principal característica de este tipo de organización es que posee rasgos tanto lineales como funcionales, ya que cada

¹⁹ Ibidem pág. 218

²⁰ Ibidem pág. 218

órgano se reporta con uno superior específico y a la vez el órgano staff proporciona asesoría y servicios especializados a cada cargo de la organización, es decir, "existe siempre la autoridad lineal de un órgano (sea de línea o de staff) sobre sus subordinados y existe también autoridad funcional de un órgano de staff en relación con todos los demás órganos de la organización, cuando se trata de asuntos de su especialidad".²¹

b) Conciliación entre las comunicaciones directas y las formales: Debe haber una relación y correlación entre la comunicación que se da en la estructura lineal con las comunicaciones dadas en la estructura staff, es decir, en la primera dichas comunicaciones se representan con la jerarquía ya que es una relación entre superiores y subordinados y en la segunda están representadas por la asesoría y prestación de servicios especializados que da el staff a cualquier órgano o cargo.

c) Separación entre órganos operacionales (línea) y órganos de asesoramiento: Tiene que existir una separación entre estos órganos, ya que los operacionales son los encargados de ejecutar las operaciones básicas de la organización, mientras que los staff son los asesores y/o consultores que prestan sus servicios a todos y cada uno de los órganos. "La autoridad y responsabilidad de los miembros del staff se deriva de su trabajo de consejería y no disminuyen la autoridad y responsabilidad de los jefes de línea".²² No obstante existe una coordinación común para así alcanzar con éxito los objetivos generales.

d) Jerarquía contra especialización: En la organización lineal-staff predomina claramente la estructura lineal, ya que por medio de esta se mantiene y asegura el mando y la disciplina sin llegar a la especialización concreta; porque mediante la especialización es como el staff proporciona la asesoría y/o consultoría. "Se reúnen en un solo tipo de organización la autoridad jerárquica y la autoridad del conocimiento especializado".²³

e) Asesoramiento y apoyo: El órgano staff no puede ni debe influir en las funciones básicas de los órganos especialistas, el primero solo debe proporcionar un asesoramiento a cada uno de los segundos pero dejándolos actuar con libertad ya que ellos son los responsables de sus actividades y los resultados de las mismas. Tomando en consideración que esto conlleve a la realización del objetivo organizacional.

²¹ Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración pág.224

²² O'Donell, Ralph. Elementos de la Administración de negocios pág. 346

²³ Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración pág.225

2.4 VENTAJAS DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

2.4.1 VENTAJAS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL LINEAL

a) La estructura por su sencillez es de fácil comprensión, además por el número reducido de cargos u órganos se centraliza las decisiones en un solo órgano que es la cúspide de la organización. Al mismo tiempo las comunicaciones y las relaciones formales son mínimas por lo que son restringidas, simples y elementales.

b) Las responsabilidades están bien definidas, ningún órgano o cargo interviene en otro, por lo tanto se precisa bien la jurisdicción, es decir, "las atribuciones y responsabilidad son claramente definidas y delimitadas".²⁴

c) Por su tamaño, delimitación de responsabilidades, su estructura y sus relaciones formales sencillas es muy fácil poner en marcha una organización como esta; teniendo a la vez un control absoluto en la disciplina en base del incremento de la unidad de mando.

d) Tiene una estabilidad sólida ya que por la centralización del control y de las decisiones, como la disciplina rígida dada por la unidad de mando es fácil mantener el funcionamiento de la organización.

e) Comúnmente es utilizada por las pequeñas empresas por su fácil manejo y por la economía que representa su estructura simple.

f) Limita el cambio organizacional porque su disciplina rígida no lo permite y su unidad de mando es inflexible.

2.4.2 VENTAJAS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FUNCIONAL

a) La especialización está en su plenitud. "Esto permite a cada órgano o cargo concentrarse total y únicamente en su trabajo o función, libre de todas las demás tareas accesorias o

²⁴ *Ibidem* pág. 214

subsidiarias".²⁵ Esto da como resultado que cada órgano o cargo tenga un considerable desarrollo en su especialización.

b) Ya que cada órgano o cargo se reporta a un especialista en su campo, se obtiene una mejor supervisión técnica en cada uno de ellos.

c) Aquí las comunicaciones tienen mayor fluidez, ya que no se requiere seguir forzosamente los canales formales, así los órganos están comunicados más rápido y con menos probabilidades de distorsiones de transmisión.

d) Las funciones de planeación y control están separadas de las funciones de ejecución, cada cual actúa en su campo, aunque el órgano que planea lo hace para todos los demás, teniendo la posibilidad de planear algo específico para un determinado órgano. "El órgano que ejecuta solo hace la ejecución".²⁶

e) Existe una mayor aceptación al cambio organizacional por su tipo de organización flexible y en sus jerarquías fluye más rápido la comunicación.

2.4.3 VENTAJAS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL LINEAL-STAFF

a) A pesar de que el órgano staff proporciona una asesoría especializada, (indispensable en esta era de cambios) no interfiere en forma directa en la estructura lineal, dando como resultado que se respete la unidad de mando única, del superior sobre sus subordinados directos, al mismo tiempo la asesoría no es coercitiva, sino los órganos o cargos de línea la adoptarán como mejor les convenga, más no obstante, el staff aligera la carga de trabajo al de línea, ya que los libera de aquellas tareas adicionales y especializadas dando la opción a que se concentren en lograr las principales actividades y alcanzar con éxito los objetivos comunes.

b) "Los órganos de línea se responsabilizan por la ejecución de las actividades básicas de la organización, mientras que los órganos de staff se responsabilizan de la ejecución de servicios especializados".²⁷ Los primeros realizan sus actividades con sus propios medios y recursos, los segundos las desarrollan dirigidas a los demás órganos pero en ocasiones utilizan medios y recursos de otros órganos.

²⁵ Ibídem pág. 218

²⁶ Ibídem pág. 219

²⁷ Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración pág. 228

Pero a pesar de que no se interfieren unos con otros, (lineales y staff) deben trabajar en forma unida y coordinada para así alcanzar con mayor facilidad y eficiencia los objetivos organizacionales, para ser competitivos en esta época de cambios y saberse adaptar a ellos.

2.5 FINALIDAD DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional básicamente busca alcanzar eficientemente los objetivos generales de una organización, tomando en consideración los aspectos que conforman a esta última, como son la división del trabajo, la especialización, la jerarquía de los niveles, la autoridad, la responsabilidad, las funciones, la coordinación, etc.; que esto en su conjunto es la organización formal; al mismo tiempo considera también las políticas, procedimientos, rutinas, costumbres y reglamentos para así mantener un equilibrio y continuidad de vida en todos y cada uno de los órganos o cargos, procurando una coordinación entre estos para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas, también para adaptarse a los cambios continuos que en la actualidad son muy frecuentes y así mantenerse en el mercado competitivo logrando alcanzar el éxito y a medida que cambie, innove o se desarrolle no se desestabilice.

“La estructura organizacional es un medio del cual se sirve una organización cualquiera para alcanzar eficientemente sus objetivos”.²⁸ Y cada una con su ideología y filosofía que más se adecúe a sus necesidades, que con unión, coordinación y esfuerzo procurarán obtener la calidad total no sólo en sus productos o servicios; sino también en su organización y administración de su estructura organizacional que es la base de su razón de ser.

²⁸ Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración pág.206

2.6 IMPORTANCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Resulta ser importante porque es la base fundamental de una organización en la cual se ve la división del trabajo, es decir, las metas generales se dividen en submetas, para que los órganos o personas encargadas de lograrlas lo hagan de una manera más fácil y eficiente, creándose así la especialización y aprovechar las ventajas que ofrece.

Cuando estos órganos o personas no tienen los recursos o medios a su alcance, la estructura organizacional les dará la pauta para recurrir al órgano adecuado para que satisfaga sus necesidades, ocasionando un sistema de comunicaciones, definiéndose responsabilidades y brindar apoyo al sistema de autoridad. En sí para el administrador, la estructura organizacional le revelará que es lo que se espera que él haga, las funciones que realizará cada una de las demás personas, quien o quienes serán sus superiores y quienes serán sus subordinados originando líneas de responsabilidad y autoridad respectivamente.

Por otro lado revelará en forma general, (y es aquí donde radica su verdadera importancia para cualquier tipo de organización e incluso para cualquier tipo de estructura organizacional) que "determina el trabajo que debe hacerse, quien (en términos de posición) debe realizar las distintas actividades, y la manera en que la tarea total de la organización ha de completarse".²⁹ Esto se reflejará en los organigramas, en donde se apreciará de una forma gráfica y completa, las relaciones o líneas tanto de autoridad como de responsabilidad, las jerarquías y el tipo de estructura utilizada de acuerdo a las necesidades de cada organización.

Resumiendo lo anterior en una forma sencilla y comprensible es la base fundamental, el esqueleto, el soporte de toda organización, debiendo ser fuerte y bien cimentado para que a medida que crezca no se desestabilice, adaptándose a los cambios para alcanzar el éxito por medio de la aceptación de éstos; enfrentando cualquier amenaza para mantenerse con vida y a la vanguardia con opción a recurrir a uno o varios agentes de cambio adecuados a sus objetivos y necesidades para lo antes mencionado.

²⁹ Schermerhorn, John R. Jr. Comportamiento en las organizaciones pág. 334

CAPÍTULO
3

CAMBIO ORGANIZACIONAL

3.1 CONCEPTO

A continuación se describirán algunos conceptos para entender lo que es el cambio organizacional:

"Es hacer que las cosas sean diferentes".³⁰ Stephen P. Robbins

"Es la capacidad que tiene la organización para adaptarse a los cambios tecnológicos, políticos, y sociales".³¹ Newton Margulies

"Es un proceso inevitable y constante dentro de una organización ya que esta se encuentra en continuo estado de cambio debido al ambiente que se desenvuelve".³² Jong S. Jun

"Es una alteración o ajuste en la organización de alguna unidad que se considera que es un ambiente total ya que si una organización y su medio se consideran como un ambiente total entonces el cambio es algo que altera ese ambiente en su estructura, proceso, funciones y objetivos".³³ Robert M. Fulmer

"Es la transformación de un todo". Lic. Sandra Luz González López

Para efecto de esta investigación se utilizará el siguiente concepto que es el propio:

Es un proceso de transformación que se da a consecuencia de la evolución tecnológica, política, económica y social dentro de una organización.

³⁰ Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional pág. 687

³¹ Margulies, Newton. Desarrollo Organizacional pág. 46

³² Jun, Jong S. Las Organizaciones del mañana pág. 25

³³ Fulmer, Robert M. Administración y Organización pág. 237

3.2 PLANIFICACIÓN DEL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN

Principalmente son tres las fuerzas que influyen a una organización al cambio, que son la innovación técnica, la competencia y la lucha por la supervivencia económica, el gran deseo del individuo de independencia dentro de la organización, es decir que se asegure su desarrollo en ella.

Para que el agente de cambio pueda lograr la secuencia de modificar, mover y estabilizar de nuevo las cosas en la organización debe apoyarse en un plan que generalmente consiste en:

1. Delimitar y diagnosticar el problema por resolver.
2. Evaluar la motivación y capacidad que tiene el sistema - cliente para cambiarse a si mismo.
3. Evaluarse a si mismo, es decir saber cuales son sus conocimientos, habilidades, recursos, motivaciones y cuales son sus limitantes para conocer en que medida proporcionará ayuda o asesoría a la organización.
4. Establecer una relación optima con la empresa, es decir que exista una aceptación recíproca, así como comprensión para que esta pueda contar con la capacidad de resolver sus problemas.
5. Saber si la empresa solo necesita que la guíen o si es necesario estimularla para lograr el cambio.
6. Seleccionar cuales metas de cambio podrá alcanzar la organización de acuerdo con sus necesidades y recursos para saber cual debe darse en primer lugar.
7. Estimular las nuevas conductas para que estas permanezcan, eliminando las recompensas o antiguas actitudes.
8. Dar por terminada la relación de ayuda, es decir conocer cuando el agente debe dejar actuar por si sola a la organización para que esta ya no dependa de el.

"Estas son fases, no pasos o etapas cronológicas de un proceso de ayuda".³⁴

Cabe mencionar que se deben crear normas para el grupo y normas para la organización que garanticen la permanencia del cambio. Estas deben ser establecidas por los directivos de más alta jerarquía contando a la vez con su apoyo en todo el proceso, ya que estos influyen grandemente en otros directivos y en toda la organización. Al mismo tiempo brindando recompensas por el cambio y oportunidad de practicar las nuevas formas de conducta.

³⁴ Jun, Jong S. Las Organizaciones del mañana: Desafíos y Estrategias pág.108

3.3 TIPOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Existen dos tipos de cambio, planeado y no planeado.

3.3.1 CAMBIO ORGANIZACIONAL PLANEADO

"Es una respuesta a la percepción que alguien obtiene de una discrepancia entre el estado real y el estado deseado de las cosas".³⁵ J.R. Schermerhorn

"Son cambios intencionales y dirigidos hacia las metas".³⁶ Stephen P. Robbins

"Es un esfuerzo consciente, deliberado y colaborativo para mejorar el estado de funcionamiento del sistema organizacional mediante la aplicación del conocimiento científico y tecnológico".³⁷ Guillermo Gómez Ceja

Para efectos del presente trabajo se tendrá en cuenta el siguiente concepto.

Son aquellos que previamente se contemplaron para darse, cuando se detectan fallas o problemas, dándoles un seguimiento y una solución adecuada y oportuna.

3.3.1.1 OBJETIVOS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL PLANEADO

Los cambios planeados buscan básicamente los siguientes objetivos:

1. Desde el punto de vista de la capacidad de la organización, es aumentar esta para adaptarse a los cambios de su medio ambiente.
2. Desde el punto de vista de la conducta de los empleados es cambiar esta, usando programas de capacitación y desarrollo, mejorando el proceso de reclutamiento y selección también aclarando lo que se espera de ellas en base a sus funciones.

A pesar de que el personal es el adecuado para sus funciones se necesita una capacitación para así lograr la calidad del trabajo requerida.

³⁵ Schermerhorn, John R. Jr. Comportamiento en las organizaciones pág. 561

³⁶ Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional pág. 687

³⁷ Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y organización de empresas pág. 337

3. Desde el punto de vista en cuanto a propósito y objetivos, se busca definir con precisión las metas de la organización.

Para el estudio de la empresa en cuestión este aspecto debe cambiar ya que sus metas no están bien definidas.

4. Desde el punto de vista de la estrategia, se busca mejorar los procedimientos de trabajo y sus respectivas políticas por medio del cambio de los planes estratégicos y operacionales.

En la empresa que se está analizando este aspecto debe modificarse ya que tanto los procedimientos y políticas son deficientes y se carece de planes estratégicos.

5. Desde el punto de vista en cuanto a labores, se busca mejorar las funciones de cada puesto.

Dentro de este punto se necesita un cambio en la empresa estudiada ya que las actividades desempeñadas de cada puesto dentro de esta no tienen la suficiente calidad.

6. Desde el punto de vista de la tecnología se busca contar con las mejores herramientas, instalaciones y equipo de oficina para que el trabajo sea más fácil y oportuno.

La tecnología con que cuenta la empresa investigada es de buen nivel, por lo tanto este aspecto se puede mantener en las condiciones que se encuentra actualmente.

7. Desde el punto de vista con respecto a la estructura, su finalidad es que la organización tenga bien establecidos sus niveles jerárquicos, sus funciones respectivas y quienes son las que las encabezan.

De acuerdo con el diagnóstico obtenido este aspecto no requiere de un cambio ya que la autoridad y la responsabilidad de cada puesto están bien definidas dentro de la empresa mencionada.

8. Desde el punto de vista de la eficiencia, es maximizar esta en la organización, es decir obtener los mejores resultados.

3.3.2 CAMBIO ORGANIZACIONAL NO PLANEADO

"Es aquel que se presenta espontáneamente o al azar y sin depender del agente de cambio".³⁸ J. R. Schermerhorn

³⁸ Schermerhorn, John R. Jr. Comportamiento en las organizaciones pág. 561

Para efectos de la presente investigación el cambio no planeado es:

Como este tipo de cambio se dá de una manera imprevista se debe estar preparado para controlar sus consecuencias aprovechando al máximo las ventajas y eliminar sus desventajas para que no se conviertan en una amenaza en la continuidad de la organización

3.4 FACTORES QUE ACELERAN Y FRENAN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

3.4.1 FACTORES QUE ACELERAN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Para efectos de esta investigación los factores que aceleran el cambio organizacional son los siguientes:

3.4.1.1 MEDIO AMBIENTE

"El medio general de cualquier organización en la sociedad incluye factores tecnológicos, económicos, legales, políticos, demográficos, ecológicos y culturales".³⁹

En la medida en que ocurran los cambios en el medio ambiente de la organización estos influirán para la toma de decisiones.

3.4.1.2 OBJETIVOS Y VALORES

Para que el funcionamiento de la organización sea óptimo esta se debe adaptar a los cambios externos, lo cual trae como consecuencia cambios en sus objetivos y en su comportamiento.

Los cambios en los objetivos pueden darse en una forma obligada según las circunstancias externas o pueden ser cambiados internamente mientras que se redefine la misión global.

3.4.1.3 TÉCNICO

"Este factor es una fuente básica para que se den los cambios dentro de las organizaciones ya que con la tecnología se obtiene información más rápida y con esta se detecta al momento los problemas existentes".⁴⁰

Las organizaciones la utilizan como una herramienta para adaptarse al medio ambiente y de esta manera asegurar su porvenir y buscar mantenerse en el mercado.

³⁹ Kast, Fremont E. Administración en las organizaciones pág. 658

⁴⁰ Ibídem pág. 660

3.4.1.4 ESTRUCTURAL

Para que haya un cambio en la estructura organizacional se debe considerar que todos sus departamentos estén bien coordinados, para que exista una buena división del trabajo y de esta manera se pueda resistir sin que traiga consecuencias negativas.

"Cambiar la estructura básica de una organización generalmente conduce a muchos ajustes en todo el sistema, los grupos de trabajo, la administración de proyectos y la organización formal son también una fuente de cambio".⁴¹

3.4.1.5 PSICOSOCIAL

Se considera este factor como el principal causante de los cambios en cualquier organización ya que los recursos humanos (individuos) son los que los llevan a cabo, siempre y cuando sus esfuerzos sean bien canalizados hacia la obtención de sus metas con eficiencia y éxito. Al mismo tiempo que estén bien motivados y mantengan una actitud mental positiva tanto individualmente como grupalmente.

"La habilidad de la administración para dirigir e influir en la conducta es también un factor crítico. Los cambios en cualquiera de los aspectos antes mencionados pueden conducir a cambios notorios en el desempeño organizacional".⁴²

3.4.1.6 ADMINISTRATIVO

"Las actividades de planeación y control, el papel administrativo busca mantener un equilibrio dinámico de estabilidad en la organización y la continuidad para una mejor adaptación".⁴³

Dentro de este factor el gerente juega un papel muy importante ya que el va a propiciar que se den los cambios puesto que de él depende que la organización cuente con gente adecuada y bien preparada para que esta pueda resistir los cambios que se vayan dando.

3.4.1.7 ECONÓMICO

Cuando la organización cuenta con los recursos económicos suficientes le es fácil implantar cualquier proceso de cambio sin importar los gastos que para ello requiera, ya que esto lo llevará a desarrollarse y mantenerse dentro del mercado.

⁴¹ *Ibidem* pág. 661

⁴² Hicks, Herbert G. *Administración de Organizaciones* pág. 661

⁴³ *Ibidem* pág. 561

3.4.2 FACTORES QUE FRENAN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Así como hay factores que aceleran el cambio organizacional también existen factores que lo frenan, como los que a continuación se describen:

3.4.2.1 COSTUMBRES

Como humanos, nos acostumbramos a realizar las actividades que esten dentro de nuestras funciones diarias por lo que no nos es difícil desempeñarlas.

Sin embargo cuando nos enfrentamos a un cambio por el cual se alteran las funciones que se están haciendo cotidianamente, se convierten en una fuente de resistencia puesto que va a existir una alteración en las costumbres de los trabajadores por lo que les llevará tiempo poderse adaptar a los cambios.

3.4.2.2 SEGURIDAD

Dentro de esta fuente de resistencia las personas necesitan de mucha seguridad puesto que al haber un cambio dentro de la organización sobre todo tecnológico piensan que su empleo esta en juego, lo cual provoca inseguridad entre los trabajadores rechazando los posibles cambios que surjan.

3.4.2.3 FACTORES ECONÓMICOS

Este factor es el más importante por el cual la gente de la organización se resista al cambio, ya que su preocupación básica es que en cualquier momento puedan perder su empleo al no sentirse lo suficientemente preparados para poder resistir los cambios que les sean implantados, pudiendo esto repercutir en su economía familiar.

3.4.2.4 MIEDO A LO DESCONOCIDO

Dentro de este factor los cambios se ven frenados por el temor de los individuos a lo desconocido es decir, se les dificulta enfrentar nuevas actividades implantadas por la organización ya que tienen miedo de realizarlas inadecuadamente.

3.4.2.5 PROCESAMIENTO SELECTIVO DE INFORMACIÓN

Dentro de este factor los individuos toman la información que para su criterio es la más conveniente en la realización de sus funciones sin importar las razones que les den para llevar a cabo cualquier cambio que haya dentro de la organización.

3.5 PROCESOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

“Lo que va a modificarse pueden ser el equipo o los métodos de trabajo, las reglas, la estructura organizacional, las prácticas de control, los patrones de la comunicación interpersonal, el diseño del trabajo, las técnicas de planeación y muchos otros aspectos de la empresa”.⁴⁴

A continuación se mencionan los más comunes:

3.5.1 PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL EN TRES PASOS DE LEWIN

Según Lewin el primer paso es la *Descongelación* el cual consiste en dar capacitación al nivel gerencial para que en el proceso de cambio estos sean más participativos y abiertos a este.

El segundo paso para Lewin es el *Avance* que consiste en que la acción del cambio se ponga en marcha ya sea por medio de una estructuración organizacional, el desarrollo de equipo o cambiando la cultura de la organización.

El tercer paso es la *Recongelación* en este, en base a los dos pasos anteriores se busca que el cambio implantado permanezca, ya que los individuos se instruyeron para adaptarse y aceptarlo.

3.5.2 MODELO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL DE LIPPITT, WATSON Y WESTLEY

Estos autores retoman los tres pasos de Lewin ampliándolos a cinco con la salvedad de que los nombran fases, las cuales se describen a continuación:

1. Desarrollo de la Necesidad de un Cambio.

Aquí lo dividen en tres aspectos, primero un Agente de Cambio crea la necesidad de cambio a la organización por medio de un diagnóstico; el segundo aspecto un individuo

⁴⁴ Hampton, David R. *Administración* pág.576

ajeno a la organización se percata de la necesidad de cambio poniendo en contacto al agente de cambio con dicha organización, en el tercer aspecto la propia organización se da cuenta de las necesidades de un cambio organizacional buscando la asesoría de un agente de cambio.

2. Establecimiento de una relación de Cambio

Los autores hacen mención de que debe de existir una colaboración entre la organización y el agente de cambio uniendo esfuerzos para desarrollar el trabajo de cambiar de una manera eficiente para así alcanzar el éxito. "La organización parece ir en busca de la seguridad de que el posible agente de cambio sea suficientemente distinto de ella para ser un verdadero experto y, sin embargo, lo bastante parecido para ser cabalmente comprensible y accesible".⁴⁵

3. Trabajo para lograr el cambio

Estos autores dividen esta fase en tres aspectos:

A) Aclaración o diagnóstico del problema de la organización.

Dentro de este punto el agente de cambio reúne información para comprender y detectar los problemas de la organización, principalmente donde haya la necesidad del cambio.

B) Examen de los caminos y metas opcionales.

En este punto se van a planear los objetivos y metas, los cuales tendrán alcance de acuerdo a la magnitud del cambio que se requiera.

C) Transformación de las intenciones en esfuerzos reales de cambio.

Este punto es el más importante, ya que aquí se implantará el cambio, es decir, "poner en ejecución una nueva estructura organizacional, llevar a cabo un programa específico de capacitación, instalar un nuevo sistema, etc."⁴⁶

4. Generalización y estabilización del cambio.

Los autores dan a esta fase el nombre de proceso de institucionalización, ya que todos y cada uno de los miembros de la organización deben estar involucrados en la implantación de

⁴⁵ Margulies, Newton. Desarrollo Organizacional pág. 62

⁴⁶ *Ibíd*em pág. 62

las nuevas normas y comprometerse a cumplirlas, esto se da una vez que se ha difundido el cambio en todas las áreas.

Al mismo tiempo se deben establecer mecanismos o actividades que mantengan el impulso del cambio logrado en las fases anteriores.

Cabe mencionar que a medida que haya mayor número de integrantes capacitados en desarrollo organizacional y que estos sean permanentes, "tanto más probable será que el cambio iniciado perdure y quede institucionalizado como un modo de vida".⁴⁷

5. Logro de una relación terminal

Una vez que el agente de cambio ya concluyó con su trabajo, según él, la organización deberá en un futuro resolver sus propios problemas pero estos autores mencionan que a menudo esta termina por depender de él.

3.5.3 PROCESO DE CAMBIO PLANEADO DE KAST Y ROSENZWEIG

Estos autores hacen mención que un proceso de cambio planeado facilitará visualizar los problemas en que se debe trabajar, también permitirá llevar a cabo una revisión continua.

"La organización que quiera mantenerse viable, creativa y relevante debe comprometerse en el proceso de búsqueda que implica el esfuerzo de renovación. Esa renovación no ocurrirá por casualidad. Debe ser un esfuerzo intencionado que incluya más que buenas intenciones. Un proceso de renovación de la organización toma tiempo, energía, dinero y habilidad".⁴⁸

Para que la organización acepte un cambio planeado debe de adoptar una autocrítica de forma cotidiana. Al mismo tiempo para que se facilite este cambio los problemas tienen que estar bien definidos para identificar con exactitud dónde se requiere de un cambio.

Las soluciones dadas a los problemas deben ser alcanzables y evaluadas para tomar decisiones en un futuro.

Una vez ya detectados los problemas y habiéndoles dado una solución, da como consecuencia la culminación del cambio el cual debe ser evaluado para compararlo con lo planeado en un principio.

⁴⁷ *Ibidem* pág. 63

⁴⁸ Smith, James. La organización renovada pág. XI

"Este proceso podría conducir a ninguna acción si el sistema esta funcionando como estaba previsto, o a un nuevo ciclo de cambio planeado si se percibe un problema".⁴⁹

Si la organización adopta este proceso en su sistema administrativo podrá disponer de una diversidad de esfuerzos de mejoramiento en la fase de solución dependiendo de los problemas específicos identificados.

3.5.4 MODELO DE CUADRO ORGANIZACIONAL GRID

El Grid consiste en un estudio de la conducta en las organizaciones, por lo que a continuación se describirá sus características representadas en el siguiente cuadro:

| | | |
|--|--|---|
| 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 | 1.9 Una atención cuidadosa a las necesidades de las personas para satisfacer las relaciones humanas, lleva a un ambiente de trabajo agradable y a una organización amigable. | 9.9 Las personas comprometidas realizan el trabajo: la interdependencia, a través de un "esfuerzo común" por los objetivos de la organización, lleva a relaciones de confianza y respeto. |
| | 5.5 Se obtiene de la organización un desempeño adecuado, balanceando la necesidad de completar el trabajo con la de mantener las personas satisfechas. | |
| | 1.1 Se exige un esfuerzo mínimo de trabajo para mantener contentos a los miembros de la organización. | 9.1 La eficiencia en las operaciones es el resultado de un arreglo en las condiciones de trabajo de tal manera que el elemento humano se descuide por completo. |
| | 0 1 2 4 5 6 7 8 9 Interés por la producción | |

De acuerdo al cuadro anterior, se observa que consta de una escala de nueve puntos, en donde los horizontales representan el grado de interés por la producción y a su vez los

⁴⁹ Kast, Fremont. *Administración en las organizaciones* pág. 668

verticales representan el grado de interés por las personas; por lo que entre mayor puntaje mayor será el grado de interés.

Las cinco intersecciones representadas en el cuadro son los estilos más comunes utilizados por los directivos y el Modelo Grid lo explica de la siguiente manera:

En el extremo inferior derecho el 9.1 representa un alto grado de interés por la producción sin importarle las personas que la efectuaran. El izquierdo superior el cual es el 1.9, este pone interés en la gente y muy poco en la productividad del negocio. En el extremo inferior izquierdo se encuentra el 1.1 el cual representa un bajo interés tanto por la producción como por la gente. En el centro del cuadro se encuentra el estilo 5.5 el cual es una mediación del grado de interés, es decir, que haya un equilibrio entre lo que es producción y los recursos humanos. En la parte superior derecha encontramos la posición 9.9 en donde se denota un alto grado de interés tanto por la producción como por los recursos humanos.

"La premisa más importante sobre la cual descansa el Modelo del Cuadro Organizacional Grid es la de que la teoría 9.9 es reconocida universalmente por los empresarios como la manera más adecuada para obtener la excelencia".³⁰

3.5.4.1 FASES DEL MODELO DEL CUADRO ORGANIZACIONAL GRID

Este Modelo consta de seis fases las cuales se explican a continuación:

FASE 1. SEMINARIO INTRODUCTORIO DE GRID

En esta fase se estudian las consideraciones generales y detalladas necesarias para obtener mejores resultados en el seminario de Grid.

Por medio de los seminarios el gerente aprenderá: las teorías del Grid como una manera sistemática de pensar sobre la dinámica del comportamiento; ciertos conocimientos sobre el trabajo en grupo sinérgico; el uso de la crítica para averiguar que es lo correcto y decidir si es necesario o no hacer modificaciones y la contribución que la apertura y la franqueza pueden dar, para eliminar conflictos como para promover la creatividad.

Una vez que los directivos hayan concluido el seminario se habrá llegado al punto en donde se comience a dar el cambio, es decir se empezará a dar solución a los problemas detectados. Se distribuyen los directivos de acuerdo con la especialidad de cada problema

³⁰ Blake, Robert R. El Modelo de Cuadro Organizacional Grid pág. 68

utilizando lo aprendido y trabajando en equipo, es aquí donde se empiezan a ver los resultados.

Otra herramienta semejante a lo antes mencionado, utilizada por el agente de cambio es el **Desarrollo de organizaciones**, que comúnmente se confunde con el desarrollo de la gerencia, ya que esta última es solo un esfuerzo por lograr el cambio de la cultura organizacional, mientras que el primero es el proceso planificado de cambio cultural.

Para efectos de la presente investigación solo se tomará en cuenta el desarrollo gerencial, que es la forma para instruir a los gerentes en diversos aspectos como agente de cambio y ésto se va a lograr tomando en cuenta los siguientes aspectos:

Los gerentes son trasladados a diversas funciones dentro de la organización para que aprendan diferentes aspectos de la vida organizacional, son sometidos a exámenes psicológicos reuniéndose posteriormente con un asesor para que este les ayude a interpretar los resultados, también pueden recibir asesoramiento por parte de psicólogos los cuales son asesores de gerencia. Pero lo más común en este aspecto es educar a los gerentes, es decir, estos deben asistir a programas de capacitación por parte de la compañía, se les envía durante varios meses a una escuela superior de administración o se inscriben en breves programas de capacitación sobre sistemas de gerencia, etc.

Razones para su uso:

1. Necesidad de mejorar la eficiencia general del gerente.
2. No conocen lo suficiente la política o filosofía de la compañía.
3. Para incrementar o implantarle ciertas habilidades.
4. Para aumentar su capacidad de decisión.

Sus metas más comunes son:

1. Impartir instrucción sobre valores y filosofía de la compañía.
2. Que practiquen habilidades para proporcionar mayor eficiencia de la organización.
3. Aumentar la capacidad para planificar, coordinar, medir y controlar los esfuerzos de los departamentos de la empresa.
4. Lograr que comprendan la forma en que funciona la empresa para poder alcanzar sus metas.

Sus formas de producir el cambio son las siguientes:

- 1. Enviando al gerente a participar en algún programa educativo.**
- 2. Rotación de gerentes en los cargos.**
- 3. Proporcionándole capacitación especializada.**
- 4. Cursos o conferencias.**
- 5. Participar en el asesoramiento.**
- 6. Lectura de libros y artículos.**

Los requisitos de las personas deben ser:

- 1. Maestro, instructor (comprender la capacidad de prestar ayuda útil).**
- 2. Director de programa.**
- 3. Formulator de programas de capacitación (asesoramiento a nivel gerencial).**
- 4. Conocimiento sobre los procesos involucrados en el aprendizaje.**

El tiempo que se emplea es breve pero debe ser utilizado intensamente, por lo que asume la forma de algún programa que tiene principio y fin.

Es sabido que el programa de desarrollo gerencial debe estar acorde y responder a las necesidades diagnosticadas de la organización.

FASE 2. DESARROLLO DEL TRABAJO EN GRUPO

Esta fase consiste en la formación de grupos de trabajo en los que participan los directivos de acuerdo a sus responsabilidades comunes. Se incluye el perfeccionamiento del trabajo en grupo, es decir que se desempeñen con la suficiente calidad para detener las dificultades; se detectan sus propias restricciones y al mismo tiempo se inculca que cada uno trabaje con el máximo de cooperación.

La finalidad de esta fase es lograr que cuando se trabaje en equipo se luche contra las barreras ideológicas que no permiten alcanzar la excelencia en la organización.

Esta fase debe darse considerando las siguientes características:

A) Perfeccionamiento de la cultura del grupo.

Cada miembro del grupo debe estar conciente de su participación tanto individual como colectivamente, es decir el mismo detectara sus limitaciones como las del grupo para saber si estas aumentan o reducen la efectividad del mismo.

Durante una semana se evalúa la efectividad de cada miembro del grupo por medio de la exposición de los problemas que existen en los aspectos como el método actual de planeación, el sistema de comunicación y la claridad de las metas individuales y organizacionales, una vez ya expuestos estos problemas los directivos tendrán las suficientes bases para darles solución.

B) Refuerzo del desempeño individual.

Aquí cada miembro debe identificarse con el estilo Grid que más se le ajuste por medio de la opinión de sus compañeros de grupo de acuerdo a su desempeño ante ellos, aumentando la comprensión de los conocimientos adquiridos en la fase 1, ya que se analizarán los problemas reales que cada miembro del grupo expone por lo que los directivos darán una solución a cada uno de ellos.

C) Establecimiento de objetivos y solución de problemas.

Una vez analizados los dos puntos anteriores, se verán con los miembros del grupo los problemas claves que los afectan buscando establecer objetivos y alternativas de solución a estos iniciando la toma de decisiones más convenientes a cada uno de ellos.

Esto trae como consecuencia dos resultados: el primero es aumentar la probabilidad de solucionar problemas reales de la organización que anteriormente no se habían resuelto; el segundo es que tengan un modelo de cómo solucionar otros problemas o problemas nuevos que puedan surgir en el futuro.

D) Consecuencias.

Los directivos llevaran este aprendizaje a su propio grupo de trabajo ahora ya no como subalterno sino como cabeza de este; transmitiéndolo a cada uno de sus colaboradores y repitiendo el proceso cuantas veces sea necesario.

Ya una vez que cada miembro de su equipo haya asimilado estos conocimientos traerá como consecuencia una mayor facilidad y oportunidad de que todos participen en la solución de los problemas comunes.

E) La participación no es una panacea.

En la medida que los miembros participen aportando ideas y sugerencias en la solución de los problemas, más fuerte será su motivación para realizar sus actividades en equipo, sin importar los intereses personales haciéndoles un reconocimiento y premiándoles su desempeño, para así alcanzar los objetivos y metas individuales y organizacionales.

F) Desarrollo de grupos.

Algunas ocasiones se confunde el término de desarrollo de grupos con los grupos T, el primero es un método utilizado en Desarrollo Organizacional para mejorar las relaciones de trabajo que afectan el cumplimiento de una tarea, mientras que el segundo es el grupo de personas que trabajan juntas en la realización de una tarea.

Se considerará solo el desarrollo de grupos para la presente investigación.

Algunas características más importantes de este método son:

1. El grupo ha tenido o tendrá una existencia en común. Puede tener una cantidad de historia.
2. Se cuenta con información pasada y futura.
3. La responsabilidad existe también a un sistema más grande.
4. Es reunido el grupo no solo por razones de entrenamiento.
5. Los miembros tienen diferentes autoridades, status, poder y responsabilidades.
6. El poder de recompensar o castigar no está distribuido en forma igual y los controles regularmente son externos del grupo.
7. La agenda está relacionada con asuntos enfocados con la tarea, las relaciones personales son relevantes siempre y cuando afecten la tarea.
8. Se requiere entendimiento de la organización, siendo el grupo solo una parte de ésta.
9. Es posible la formación de subgrupos o una actividad constante está siempre ocurriendo fuera del grupo.
10. La realización es medida considerando los factores existentes en el resto de la organización.
11. No es preciso que la actividad enfocada al mejoramiento del trabajo sea voluntaria aunque así lo intentara el consultor.

“Aun cuando el consultor este seguro que una actividad de desarrollo del grupo sea apropiada, debe ayudar a la gerencia a analizar las necesidades de su grupo tanto como sus propias necesidades y motivaciones”.⁵¹

Comúnmente se detecta en las organizaciones la necesidad de formar un grupo por la razón de que se requiere una interdependencia. También se debe considerar los obstáculos que puede presentar el grupo en su comportamiento para estar prevenidos éstos pueden ser:

- 1. Actitudes de dependencia o rebelión hacia la autoridad.**
- 2. Sentimientos de que los individuos pertenezcan o no al grupo.**
- 3. Recompensas desiguales entre los miembros.**
- 4. Distintos puntos de vista de la tarea realizada.**
- 5. Relaciones interpersonales conflictivas.**
- 6. Falta de claridad en cuanto a roles.**
- 7. Ausencia de efectividad en la capacidad de resolver problemas o tomar decisiones.**
- 8. Inhabilidad en el manejo de los conflictos intergrupales.**

La importancia del desarrollo de grupos, radica en desarrollar las habilidades, necesidades y comportamientos que propician el poder trabajar en conjunto.

El consultor debe estar consciente de los factores internos o externos, que propicien la iniciación de una efectividad de desarrollo de grupos. También considerar la disponibilidad de la empresa frente al cambio. Debe existir la convicción de que el grupo tiene la capacidad para manejar su destino.

Tradicionalmente se pensaría en formar grupos desde los niveles jerárquicos más altos, pero estudios y esfuerzos con éxito se ha comenzado en las partes medias altas de la organización influenciando al resto de esta, ya que es fácil moverse hacia arriba o hacia abajo.

El desarrollo de grupos debe ser visto como parte de un programa de renovación organizacional a largo plazo. Si el consultor ha trabajado por mucho tiempo con el grupo obtiene bastante información, sabe donde radican los problemas teniendo una visión amplia

⁵¹ Bernal, J. Miguel. Lecturas sobre Desarrollo Personal y Organizacional pág. 119

de como solucionarlos. Si es nuevo para el grupo deberá entrevistarse con dos o tres personas de distintos niveles y considerar esa información como un punto de partida.

Otra forma de recopilar información es a través de cuestionarios u otros medios de investigación que son mejores que las entrevistas ya que proporcionan información más objetiva y otorga las bases para medir el cambio dentro del grupo o de la organización.

La meta del consultor al devolver la información es lograr que el grupo (cliente) reconozca los problemas, es importante que sea el grupo y no el consultor el dueño de la información.

Algunos consultores se valen de ejercicios y simulaciones para facilitar el aprendizaje y obtener más objetividad, posteriormente ayudará al grupo a trasladar lo aprendido a situaciones reales. Claro está que no debe abusarse de ésta técnica.

Cuando el grupo resuelve o emite un diagnóstico sobre un problema de sí mismo, habrá alcanzado la capacidad de hacer lo propio con los problemas de la organización. Siendo de gran utilidad y provechoso el haberlo puesto en práctica. Se entiende por supuesto que se requiere de un largo período de tiempo para lograr lo anterior, de tal manera que siempre que sea posible es deseable una relación más larga.

Otra tarea del consultor externo consiste en ayudar a la empresa a usar de una forma verdadera la ayuda externa, enriqueciendo las funciones de la consultoría interna en caso de organizaciones grandes. Pero es importante una mayor participación del departamento de personal y entrenamiento, pudiendo proporcionar muchos servicios, cambiando importantes procesos y procedimientos.

El consultor externo enfatiza principalmente tres áreas conflictivas que obstaculizan el desarrollo y cambio organizacionales, esto a través de su objetividad y libertad especiales que tiene para con la empresa, esas áreas son:

1. Las organizaciones no reconocen o no utilizan los recursos de sus propios miembros, es decir desaprovechan conocimientos o habilidades de sus integrantes. No es hasta cuando el consultor hace énfasis en este punto cuando el grupo empieza a utilizar su propia gente más efectivamente.
2. Otro dilema común es evitar el conflicto, es decir las fricciones entre los miembros de la organización deben aclararse de una forma cortés.
3. La tendencia a no reconocer las responsabilidades es otro problema que resolver, es decir los miembros no aceptan la responsabilidad si algo ha marchado mal y será cuando reconozcan sus obligaciones y responsabilidades que la organización funcione efectivamente.

El consultor al superar estos puntos y facilitar la realización de las tareas o solucionar problemas a través de los grupos, concientizándolos de la colaboración y no competencia alcanzará el cambio planeado pudiendo retirarse de la organización ya que cuenta esta con la capacidad y confianza para evolucionar y tomar decisiones por sí sola, logrando el éxito para permanecer abierta a los cambios y ser competitiva en el mercado asegurando la continuidad en su vida organizacional.

FASE 3. DESARROLLO INTERGRUPAL

Esta fase desarrolla los siguientes aspectos:

A) Dinámica entre grupos.

Como es del conocimiento de todos la organización se divide en departamentos, lo cual provoca que existan conflictos entre ellos lo cual se requiere de una buena administración para aminorar estos.

En esta fase se busca comprender la dinámica de las interacciones divisionales, así como la obtención y mantenimiento de soluciones a los problemas entre los diferentes departamentos, además de aprender a maximizar la cooperación y mantener la eficiencia aun cuando se divida la empresa en sus unidades naturales.

B) Evidencia de los problemas de las barreras entre los grupos .

A pesar que existen divisiones dentro de la organización los individuos deben ser flexibles para darle solución a los problemas de un manera conjunta y no individual, al mismo tiempo aportar ideas constructivas a través de una comunicación abierta sin llegar a desacuerdos o controversias y sin importar quien es mejor.

" El desarrollo intergrupal es la tercera fase de actividad en el método del Grid para obtener la excelencia empresarial. En esta fase, se busca la solución de los problemas que impiden la cooperación, donde quiera que haya barreras de separación".⁵²

C) El método de la Fase 3 para obtener la cooperación interdepartamental.

El propósito de este método, es identificar en términos operacionales cual sería la mejor forma de que los empleados trabajen integradamente.

⁵² Ibidem pág. 100

Este método proporcionará las bases para poder visualizar los problemas que afectan la coordinación y cooperación de los empleados, en donde una vez detectados se fijaran objetivos para darles una solución adecuada.

Lo anterior se detecta mediante el seminario Grid que tiene una duración de tres a cuatro días en el cual participan los jefes encargados de los departamentos en donde existan o se detectan problemas entre los empleados.

“Cuando se completen las actividades de desarrollo intergrupual de la fase tres, habrá cuatro aplicaciones del Grid sobre los problemas de trabajo.

1. Todo directivo habrá adquirido y comprendido las teorías de la conducta empresarial que son útiles para movilizar las energías humanas alrededor de los objetivos colectivos.
2. Todo jefe habrá estudiado, evaluado y tenido la oportunidad de reforzar la calidad de su supervisión, aplicada en situaciones de trabajo específicas que tienen consecuencias operacionales directas.
3. Se habrán estudiado y evaluado todos los grupos organizados en donde se juntan los esfuerzos para obtener resultados sinérgicos. Cada grupo habrá tenido la oportunidad de reforzar la calidad y el carácter de su grupo de trabajo, dejando a un lado los métodos viejos y adoptando estrategias de trabajo que pueden solucionar aquellos problemas que representan una barrera en la efectividad de la compañía.
4. Se habrán estudiado y evaluado las situaciones laterales entre grupos que necesitan cooperación y coordinación. Los responsables de cada situación habrán tenido la oportunidad de reforzar la calidad y el carácter de sus esfuerzos coordinados para obtener las metas de la organización”.⁵³

FASE 4. DESARROLLO DE UN MODELO ESTRATÉGICO IDEAL.

Esta fase proporciona a la organización los conceptos y conocimientos de la lógica colectiva, esenciales para poder cambiar de un método evolucionario a un modelo de desarrollo sistemático, y para que se de lo anterior se tienen que tomar en cuenta los siguientes aspectos:

A) Reducir el arrastre como una precondition.

En este aspecto se analizarán muchos de los problemas que no habían recibido atención alguna; y otros muchos de estos se consideraban serios, que se delegaron a los grupos

⁵³ Ibídem pág. 102

operacionales. Es probable que los directivos compartan un nuevo concepto de liderazgo y tengan una conciencia más amplia de lo que es el negocio; llevando esto grandes avances en el comportamiento cultural de la firma de la organización así como en su efectividad operacional.

B) Salir de la organización para mirar hacia su interior.

Por lo anterior los directivos diseñan un modelo ideal estratégico de la organización, en el cual se define como sería una organización verdaderamente excelente. Por otro lado otros miembros de la firma participan en el estudio y diseño de las actividades que comprenden esta fase, recolectando hechos, haciendo análisis técnicos, consultas revisiones y críticas. Dentro del análisis final, esta actividad del Modelo de Cuadro Organizacional Grid esta enteramente bajo la responsabilidad del jefe y de aquellos que dependen de él directamente.

El aspecto fundamental de esta fase es que los directivos de la organización han crecido en ella, han participado en su formación así como aceptando sus hábitos y valores sus prácticas pasadas y sus métodos de tratar a la gente. Por el arraigo que tienen dentro de ésta creen que algunas de sus características son imposibles de cambiar. Para combatir este aspecto se recomienda volver atrás examinando y evaluando la cultura organizacional desde un punto de vista objetivo.

C) Estudio de la lógica empresarial.

Posteriormente de un trabajo preliminar se esta preparado para diseñar un modelo ideal de estrategia el cual se puede aplicar en cualquier organización siempre y cuando los directivos estén preparados para estudiar y ensayar los logros esperados comparándolos con la conducta de su propia organización; es necesario para realizar ésto que dichos directivos hayan completado la segunda fase. "Mental y emocionalmente están preparados para rechazar cualquier condición o conducta anterior que no haya demostrado ser la mejor."⁵⁴

Con todo esto han adoptado confianza en si mismos teniendo un criterio de adecuada rentabilidad; convencidos de poder dirigir el desarrollo de su organización sabiendo que esta preparada para adoptar programas nuevos, sólidos e importantes.

Cabe mencionar que si no se han concluido las primeras fases del desarrollo, la cultura anterior podrá sobreponerse en cualquier modelo ideal de estrategia empresarial que ellos presenten a pesar de que esté bien diseñado aparentando ser impráctico e inalcanzable.

⁵⁴ Ibídem pág. 108

En base a lo anterior se visualizan mejor los aspectos de los objetivos financieros, naturaleza del negocio, naturaleza del mercado, estructura de la organización, políticas y requisitos de desarrollo.

D) Diseño del modelo estratégico.

Las actividades se concentran en base a tres esfuerzos principales que son:

1. Los directivos llegan a un consenso común sobre la resolución de problemas en cada una de las seis áreas.
2. Una vez estando de acuerdo en la solución de los problemas, los directivos adoptan un método el cual les muestra la organización desde un punto de vista cómo si éstos estuvieran fuera de ella.
3. Ya que analizaron los conceptos de la organización de su forma de operar los directivos buscan el modelo ideal adecuado para obtener los mejores beneficios empresariales.

En base a lo anterior se tiene una visión general de la organización llegando así a la elaboración del diseño del modelo ideal de estrategia empresarial. Pero en una compañía mediana como la estudiada en la presente investigación, se requiere de seis meses a un año para llegar a la perfección del modelo adecuado a sus necesidades.

FASE 5. EJECUCIÓN DEL MODELO ESTRATÉGICO IDEAL

El jefe de nivel más alto puede transmitir el modelo, pero existe un problema la gerencia operacional tal vez tenga la capacidad e interés en ponerlo en práctica, pero quizá se complique cuando se implante etapa por etapa tratando de que los sistemas y operaciones actuales se adapten al modelo. Esto es aún más complejo cuando la gerencia operacional debe manejar y cambiar a la organización a la vez.

Esta fase comienza con la organización de la empresa para llevar a cabo la ejecución del modelo; debe separarse cada parte de la organización para analizarla una por una.

Para lo anterior se deben observar los siguientes aspectos:

A) Organización de la ejecución

El que coordine la fase cinco dependerá del jefe de más alto nivel, tendrá que ayudar a los grupos de planeación transmitiéndoles conocimientos sobre cómo organizarse y la manera en que va a funcionar el modelo ideal de estrategia empresarial; por medio de cursos cortos en

donde les enseñará técnicas y destrezas de investigación, así como el diseño de sistemas, con la finalidad de que se lleve a cabo el estudio del cambio de una manera más efectiva.

B) Diseño de un plan operacional

La estrategia general es analizar profundamente cada actividad de la empresa, es decir, con respecto a producción, mercadotecnia, etc. El grupo de planeación encargado de esto deberá demostrar cómo se deberían realizar dichas actividades si realmente se quiere llegar a la excelencia empresarial.

"Las ganancias que se espera obtener de las inversiones hechas se comparan con los objetivos financieros mínimos y óptimos y con otras propiedades del modelo ideal de estrategia empresarial".³⁵

Un programa de planeación debe tomarse su tiempo, para que los pronósticos sean lo más acertados posible. A su vez debe considerarse el futuro para así asegurar el éxito y la permanencia de la organización, ésto es prever los cambios de mercados, tecnologías, técnicas de operación, estrategias de financiamiento, competencias, etc.

Cabe mencionar que cómo en toda fase de planeación se deben considerar las alternativas de acción ya que son una opción en caso de alguna contingencia.

La última etapa es ejecutada por un sexto grupo de planeación, éste se encarga de diseñar una sede principal, es decir estudia si la supervisión y servicios suministrados por dicha sede se justifican en base a las necesidades de los diversos departamentos de la organización, llevando a su vez los gastos fijos al mínimo.

Si las necesidades de cada departamento son satisfechas, entonces se aprueba el plan de cambio llegando así a las etapas de ejecución.

C) Adaptación del tiempo

Ciertas mejoras detectadas pueden ser ejecutadas por decisión local o sin la aprobación de algún superior, sin tener que esperar a que se concluya todo el diseño; tal vez otras mejoras si necesitan de dicha aprobación.

Una vez teniendo aprobados los planes, la conversión se llevará en un lapso de tiempo, el cual puede ir desde seis meses hasta cinco años o más dependiendo de la profundidad del cambio.

³⁵ *Ibidem* pág. 113

Con todo lo anterior ahora se contemplarán sólo nuevos hechos como la reorganización de datos y nuevos datos básicos para implantar el modelo de conversión; dejando a un lado las antiguas tradiciones y prácticas pasadas.

También se ha inculcado a cada miembro de la organización la lógica de la rentabilidad, y su aceptación es la clave para el cambio y el desarrollo. Así cada uno de ellos estará comprometido y participará activamente en la obtención de la excelencia. Los directivos han aprendido a aceptar los problemas que antes eran frustrantes, examinándolos para saber lo que deben hacer para darles una adecuada solución.

FASE 6. CRÍTICA SISTEMÁTICA

Los logros en las organizaciones se llevan a cabo basándose en la medición del progreso, en ver los resultados y la confrontación de nuevos retos.

Esta fase consiste en una manera organizada de criticar el progreso, detectar las barreras que impiden obtener los resultados esperados y ver las oportunidades de alcanzar mejores resultados. Siendo la culminación del modelo de cuadro organizacional Grid criticando y evaluando todo el esfuerzo una vez que se haya concluido con la fase cinco o esté por completarse.

Aquí todos los gerentes tienen la oportunidad y capacidad de adquirir una visión más personal sobre lo que es el proceso total del cambio. Por lo tanto, esta fase al igual que las fases anteriores, emplea un método de autoconvencimiento y de generalización, lo cual es la base de la estrategia de desarrollo. Al mismo tiempo entienden mejor lo aprendido y practicado, haciendo las cosas de un modo diferente a como lo venían haciendo.

Como es sabido el desarrollo es una actividad continua, es decir sin final, por ésto ahora debe existir una cultura organizacional de mucha iniciativa y pocas trabas a través de la cuál se puedan superar con mayor eficiencia las dificultades futuras que son inevitables, llegando así al éxito manteniendo a la empresa capaz de permanecer en el mercado.

Cabe hacer mención que el agente de cambio juega un papel muy importante ya sea para comenzar, desarrollar o implantar no sólo éste proceso de cambio organizacional, sino cualquiera de los antes estudiados en éste capítulo y según las necesidades y características de cada organización.

3.5.5 PROCESO DE CAMBIO DE LA LIC. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ.

Este proceso consiste en tres pasos los cuáles son:

1) RECOPIACIÓN DE DATOS

Dentro de éste punto se va a concentrar toda la información de la organización mediante encuestas, entrevistas y cuestionarios, preguntas abiertas, diálogo directo y mediante ésta información nos vamos a dar cuenta con que recursos humanos, materiales y tecnológicos cuenta la organización.

2) DIAGNÓSTICO Y PLANEACIÓN

Dentro de éste aspecto vamos a detectar las posibles fallas que tenga la organización en sus recursos humanos materiales y tecnológicos en donde vamos a elaborar planes aplicando técnicas y métodos dando a conocer el tiempo que se va a necesitar para la resolución de todas las fallas detectadas, así como también los beneficios que se van a obtener.

3) EJECUCIÓN

Vamos a poner en marcha lo que antes se planeó, en donde el tiempo mínimo que se llevará a cabo éste proceso será de tres a cinco años.

3.6 VENTAJAS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Las ventajas del Cambio Organizacional son las siguientes:

1. Gente más preparada

Por medio de la capacitación obtendremos gente más preparada para mejorar el desempeño de sus labores, consiguiendo con esto que se dé un cambio en sus aptitudes y/o actitudes.

2. Tecnología más sofisticada

Al conseguir que la gente acepte los cambios tecnológicos implantados por la organización, se va poder obtener una mayor eficiencia en las actividades desempeñadas por ésta y al mismo tiempo alcanzando una tecnología de punta.

3. Estructura organizacional bien delimitada

Los cambios en la estructura organizacional propiciarán que tanto las funciones como los niveles jerárquicos sean claros y precisos para todos los miembros de la organización.

4. Metas con mayor facilidad de alcanzar

Por medio de los cambios dentro de la organización existirá mayor factibilidad para alcanzar las metas que tiene la organización actualmente.

3.7 FINALIDAD DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

La finalidad del cambio organizacional es que la empresa cuente con la mejor tecnología, políticas y procedimientos, estructura y el personal suficientemente preparado para llevar esto a cabo con eficiencia y así garantizar la continuidad y el desarrollo de la organización.

Cabe aclarar que para realizar lo anterior se tuvo que atravesar por un proceso como los estudiados en el tema 3.4 que se adapten a las necesidades de dicha organización, en el cual el factor más importante es la concientización de la necesidad del cambio por parte de todos y cada uno de los individuos que conforman ésta.

3.8 IMPORTANCIA DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

En base a la presente investigación el cambio organizacional resulta ser de gran importancia, así como reconocer que este no se puede lograr sin la presencia de un agente de cambio, ya que con esto se va a contar con los elementos suficientes para que la empresa se mantenga competitiva en el mercado y a la vanguardia, afrontando las posibles amenazas y aprovechando al máximo las oportunidades para realizar plenamente sus objetivos y le resulte menos difícil adaptarse a su medio ambiente.

3.9 RECOMENDACIÓN DEL PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL ADECUADO A LA MEDIANA EMPRESA PROCESADORA DE EQUIPO ELÉCTRICO AUTOMOTRIZ

Por las características y necesidades de la empresa estudiada, la conclusión es, que el proceso de cambio organizacional que se adecua a ésta es el *proceso de cambio de la Lic. Sandra L. González López*, visto en el punto 3.5.5, por las siguientes razones:

1. **Cómo la empresa es mediana no cuenta con el sobrante de recursos económicos para llevar a cabo algún otro proceso más costoso.**
2. **En base a lo anterior tendrá la posibilidad para cubrir económicamente los servicios de un agente de cambio externo, el cuál impartirá las sesiones informativas y explicativas de los pasos a seguir en dicho proceso.**
3. **También va a poder contar con la solvencia económica para soportar los cambios sugeridos por el agente, donde se requiera o se necesite.**
4. **Otra razón por la cual se sugiere éste proceso es el número de trabajadores que participan en la organización ya que ésto conlleva a que haya mayor facilidad para todos y cada uno de ellos se involucren y participen.**
5. **Por el número de personas será más factible que algún cambio implantado se mantenga permanente por la razón de que es reducido el número de participantes, además que anteriormente se les concientizó la colaboración en lugar de la competencia entre ellos mismos.**
6. **Como la empresa en cuestión cuenta con la tecnología adecuada habrá mayor posibilidad de que el cambio sea permanente y de que éste se dé con mayor rapidez.**

Entre los beneficios que se pueden visualizar en base a las razones anteriores son:

- A) Se tendrá una mejor y mayor comunicación entre los departamentos que la integran, ya que se implantará la ideología de colaboración y no competencia.**

B) Las funciones y los resultados de cada departamento serán más oportunos y de mejor calidad, ya que se desarrollará la técnica de trabajar o laborar en equipo.

C) A razón de que todos y cada uno de los individuos estarán involucrados y sensibilizados en el proceso, será más factible que el cambio implantado se adopte como una forma de vida organizacional.

D) Como los individuos estarán capacitados para cualquier cambio que se requiera al momento de ser implantado este no habrá mayor resistencia para aceptarlo.

E) Una vez que el personal ya asimiló el proceso de cambio, tendrá la capacidad para detectar y dar solución a los problemas que vayan surgiendo sin la asesoría de un agente de cambio.

Cabe mencionar que lo dicho en el punto anterior desafortunadamente la organización sigue dependiendo de un agente de cambio que la oriente, asesore y sobre todo que la concientice que es importante que se dé el cambio para que la organización se pueda desarrollar.

F) Como se mencionó anteriormente, la organización aceptará con facilidad los cambios implantados por lo que no le será difícil adaptarse a ellos y por consecuencia se mantendrá su continuidad de vida y su permanencia en el mercado.

Por último el tiempo estimado para que el agente de cambio inicie, desarrolle, implante y concluya el proceso recomendado es de tres a cinco años por las características y necesidades que presenta la empresa en cuestión y porque un proceso de cambio se da a largo plazo.

CAPÍTULO

4

RESISTENCIA AL CAMBIO

4.1 CONCEPTO

"Es una retroalimentación que puede usarse de manera constructiva por un agente de cambio astuto".

"La esencia de esta idea es reconocer que cuando las personas se resisten al cambio, están defendiendo algo importante que parece estar amenazado por el intento de cambio".³⁶ J. R. Schermerhorn

"Son los comportamientos del empleado tendientes a desacreditar, retardar o impedir la realización de un cambio en el trabajo".³⁷ Keith Davis

"La resistencia al cambio tiene un aspecto negativo claro, entorpece el progreso y la adaptación".³⁸ Stephen P. Robbins

"La no aceptación del cambio." Lic. Sandra Luz González López.

Retomando los conceptos anteriores, la resistencia al cambio es:

La actitud de rechazo que toman los trabajadores frente a los cambios que se puedan implantar dentro de la organización.

³⁶ Schermerhorn, John R. Jr. Comportamiento en las organizaciones pág. 567

³⁷ Davis, Keith. El Comportamiento humano en el trabajo pág. 334

³⁸ Robbins, Stephen P. Comportamiento organizacional pág. 689

4.2 MOTIVOS POR LOS QUE SURGE LA RESISTENCIA AL CAMBIO

4.2.1 FACTORES LÓGICOS

"La resistencia lógica surge del tiempo y del esfuerzo que se requiere para ajustarse al cambio, incluyendo las labores que deben aprenderse en el nuevo empleo".⁵⁹

Dentro de este tipo de factores los más comunes son:

4.2.1.1 ALTO VOLUMEN DE PRODUCCIÓN

En este factor la organización utiliza la mayor parte de sus recursos económicos para incrementar el volumen de producción, limitando el presupuesto para la investigación y el desarrollo ocasionando que las ideas innovativas sean escasas.

4.2.1.2 EFICIENCIA

Dentro de este factor entre más eficiente sean los individuos, así como los procesos de producción más difícil sería implantar un cambio, ya que a mayor eficiencia los costos serán mínimos por lo tanto cualquier cambio provocará costos.

4.2.1.3 INCONVENIENCIA

Este factor consiste en primer lugar, que la empresa no cuenta con los suficientes recursos para la realización de algún cambio. Un segundo aspecto es que su estructura organizacional no es lo suficientemente sólida para resistir los posibles cambios que pudieran ser implantados.

4.2.1.4 MAL MOMENTO

Son considerados como factores ajenos a la organización los que impiden que exista un cambio, por ejemplo la crisis económica por la que atraviesa el país, la competencia en el mercado, la demanda del producto o servicio, etc.

⁵⁹ Davis, Keith. El Comportamiento humano en el trabajo pág. 335

4.2.2 FACTORES PSICOLÓGICOS

Estos factores se refieren a "las actitudes y los sentimientos individuales de los empleados respecto al cambio. Aun cuando la gerencia considere que no existe justificación de esos sentimientos, estos son reales y deben reconocerse".⁶⁰

Los factores psicológicos más comunes aparte de los estudiados en el capítulo anterior son los siguientes:

4.2.2.1 NO EXISTE SENTIMIENTO DE NECESIDAD PARA EL CAMBIO

Dentro de este factor se debe hacer conciencia a los individuos de la necesidad de un cambio, es decir demostrar verazmente que existe un problema o hay la oportunidad de implantar un cambio.

4.2.2.2 MALOS ENTENDIDOS Y FALTA DE CONFIANZA

Dentro de este aspecto los individuos sienten un alto grado de desconfianza por las personas encargadas de llevar a cabo algún cambio, ya que esto puede prestarse a malas interpretaciones en su realización.

4.2.2.3 POCA TOLERANCIA AL CAMBIO

Dentro de este punto las personas ven la amenaza al querer implantar el cambio que no sean competitivas ante este y surjan conflictos en sus relaciones interpersonales así como en sus hábitos.

4.2.2.4 COMPROMISO DE TRABAJO

Si la gente no está comprometida lo suficiente con su trabajo mayor será la dificultad para adaptarse a un cambio, ya que los individuos serán apáticos a este.

4.2.3 FACTORES SOCIOLÓGICOS

⁶⁰ *Ibidem* pág. 335

“La resistencia sociológica es “Lógica” en términos de los intereses y valores del grupo. Los valores sociales son poderosas fuerzas del ambiente en las que debe atenderse con todo cuidado”.⁶¹

Los empleados suponen por lo antes mencionado que un posible cambio afectará sus vínculos interpersonales, así como el trabajo en equipo por lo tanto el agente de cambio deberá manejar estas situaciones con eficiencia para poder superar esta resistencia.

4.2.3.1 INTERESES PERSONALES

Los individuos sienten temor que un cambio pueda quitarles autoridad, toma de decisiones, poder, dinero y prestigio o privilegios que les atribuya su jerarquía. Este factor se presenta por lo general de mandos medios hacia arriba.

4.2.3.2 VALORACIONES DIFERENTES

Dentro de este factor los individuos se sienten desmoralizados, por la razón de que no fueron tomados en cuenta en el cambio implantado ya que su superior tomó la decisión sin consultarlos.

4.2.3.3 COMPLEJIDAD

Este factor comúnmente se da en los niveles más altos de una organización, en donde por sus conocimientos los individuos se resisten al cambio ya que estos tienen la suficiente capacidad de opinar sobre lo que la organización debería hacer.

4.2.3.4 CENTRALIZACIÓN

Como es del conocimiento de todos, la centralización implica que el poder de toma de decisiones sólo se concentra en un número mínimo de personas ubicadas en la punta de la pirámide organizacional: “parece ser que donde se concentra el poder sus detentadores han estructurado la organización para servirles a ellos y los subordinados no pueden desafiarlos fácilmente puesto que tienen un poder de decisión muy limitado”.⁶²

4.2.3.5 FORMALIZACIÓN

⁶¹ *Ibidem* pág. 336

⁶² Michael, Stephen R. Técnicas para el Cambio Organizacional pág. 34

Aquí las funciones de cada puesto están bien definidas siendo un tanto rígidas en donde aparentemente no necesitan de un cambio, es decir, las políticas y procedimientos de cada puesto son invariables.

4.2.4 PORQUÉ SURGE LA RESISTENCIA AL AGENTE DE CAMBIO

Si el agente de cambio es pasivo, aislado de otras personas que parezca egocéntrico o que sea diferente a otras personas, es decir en su posición socioeconómica, edad, educación, etc., probablemente tengan una mayor resistencia a éste como persona.

Se recomienda que el agente de cambio aunque sea externo deberá adecuarse a los miembros de la organización para que así se le facilite la iniciación, desarrollo, implantación y conclusión de cualquier tipo de proceso de cambio organizacional que se adecúe a dicha organización.

4.3 CÓMO COMBATIR LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Comúnmente los agentes de cambio utilizan las siguientes seis tácticas para combatir la resistencia, las cuales se describen a continuación:

1. Educación y comunicación

Dentro de este aspecto se le comunica con anterioridad de un cambio a los individuos mediante el uso lento y avanzando en las consideraciones, presentación a grupos, memorándums y demostraciones para educarlos y ayudarlos a ver la lógica del cambio.

2. Participación e interés

En este aspecto se les pide a los individuos su colaboración para que ayuden a la creación y ejecución del cambio, mediante ideas y consejos o la formación de equipos de trabajo para que se dé éste.

3. Facilitar y apoyar

Dentro de este aspecto se les apoyará a los individuos motivándolos para superar los problemas del cambio, lo cual se logra escuchando con verdadero interés las quejas y dudas para que así se les capacite en los nuevos métodos que se van a implantar y de ésta manera tendrán un mejor desempeño en la realización de sus funciones.

4. Negociación y acuerdo

Aquí se les proporciona incentivos a aquellas personas con mayor grado de resistencia para obtener los resultados deseados y asegurando que el cambio no se verá afectado.

5. Manipulación y elección

Aquí se influirá en la gente por medio de información seleccionada y la realización de eventos con la finalidad de obtener el máximo apoyo para alcanzar el cambio deseado.

6. Coacción explícita e implícita

Dentro de este punto se utiliza la coerción acompañada de amenazas contra aquellas personas que se nieguen a aceptar el cambio, trayendo como resultado consecuencias desagradables para ellos.

A continuación se muestra un cuadro⁶³ en dónde se visualizan las ventajas y desventajas de las tácticas anteriores, mencionándose la situación en que se pueden utilizar cada una de ellas:

| TÁCTICA | SITUACIÓN | VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|---|---|--|---|
| Educación y comunicación | Donde existe una falta de información o hay información imprecisa y análisis. | Una vez persuadidas, las personas ayudan a ejecutar el cambio. | Puede llevar mucho tiempo si interviene mucha gente. |
| Participación y compromiso | Donde los iniciadores no tienen toda la información que necesitan para proyectar el cambio, y donde otros tienen un considerable poder para resistir. | Las personas que participan se comprometerán a ejecutar el cambio, y cualquier información relevante que tengan se integrará en el plan de cambio. | Puede llevar mucho tiempo si los participantes diseñan un cambio inadecuado. |
| Facilitación y apoyo | Donde las personas se resisten debido a problemas de ajuste. | Ningún otro enfoque funciona tan bien cuando hay problemas de ajuste. | Puede ser lento, costoso, e incluso fallar. |
| Negociación y acuerdo | Donde alguien o algún grupo seguramente saldrá perdiendo con el cambio, y donde ese grupo o persona tiene considerable poder para resistir. | A veces proporciona una manera de evitar mayor resistencia. | En muchos casos puede ser muy costoso si hace que algunos negocien su cumplimiento. |
| Manipulación y elección por voluntad propia | Donde otras tácticas no funcionarían o serían demasiado costosas. | Puede ser una solución rápida y no costosa para los problemas de resistencia. | Puede crear problemas en el futuro si la gente se siente manipulada. |
| Coacción explícita e implícita | Donde la rapidez es lo que importa, y los iniciadores del cambio tienen un poder considerable. | Es rápida y puede superar cualquier clase de resistencia. | Puede traer riesgos si la gente se queda molesta con los que lo iniciaron. |

⁶³ Schermerhorn, John R. Jr. Comportamiento en las organizaciones pág. 570

CAPÍTULO
5

TIPOS DE AGENTES DE CAMBIO

5.1 CONCEPTO

"Profesional mediador que interviene en una reunión de dos o más personas, actúa sobre el proceso de un grupo, organización o sistema y proporciona retroinformación a los participantes sobre dicho proceso".⁶⁴ Richard Beckhard

"Es el que controla el escenario del proceso de cambio para que los individuos se motiven al cambio, en contraste con el hecho de que se les diga que cambien".⁶⁵ Leonard R. Sayles

"Es el profesional o experto que por su experiencia, conocimientos, posición objetiva y abierta, proporciona a la empresa un juicio externo e independiente, sobre el funcionamiento y grado de desarrollo alcanzado".⁶⁶ Ernesto Hernández Dávila

De los conceptos arriba mencionados se desprende el propio, que es:

Es el especialista adecuado para diagnosticar y evaluar la problemática de una organización, emitiendo una solución idónea, implantando un cambio, logrando ésto mediante una retroalimentación para que así la organización alcance el éxito y permanezca en el mercado.

⁶⁴ Beckhard, Richard. D. O. : Estrategias y Modelos pág. 138

⁶⁵ Sayles, Leonard R. Liderazgo, Estilos y Técnicas pág. 164

⁶⁶ Hernández D., Ernesto. La auditoría admva. elemento de diagnóstico en la consultoría... pág. 49 (tesis)

5.2 REQUISITOS, CUALIDADES Y HABILIDADES DEL AGENTE DE CAMBIO

5.2.1 REQUISITOS

Aun no se determinan específicamente cuáles condiciones debe presentar un individuo para desempeñar el papel de Agente de Cambio, pero a continuación se mencionan algunas que son las fundamentales que debe mostrar para así facilitar la obtención del éxito en el cambio:

a) Preparación:

Debe contar con el sustento tanto académico como de experiencia propia, para así emitir un juicio objetivo y claro.

b) Capacidad:

Debe contar con la suficiente inteligencia o talento para saber analizar la problemática de la organización para darle una solución adecuada.

c) Tenacidad:

Su firmeza en los planes o acciones a realizar, debe ser constante e incansable para poder llevar hasta su conclusión el proceso de cambio deseado.

d) Habilidad:

Esta condición es importante ya que es una de las partes fundamentales para poderse inniscurir profundamente en la problemática de la organización, ya sea relacionándose con sus miembros, motivándolos al cambio, analizando las partes afectadas, reconociendo la necesidad del cambio en algún departamento, emitiendo la solución adecuada, etc.

e) Sentido común:

Es una de las condiciones más difíciles de lograr, ya que consiste en saber aplicar sus conocimientos a lo que está realizando.

f) Comunicación:

Debe saber transmitir sus ideas y pensamientos de una manera eficiente y eficaz, ya que este proceso interpersonal va a afectar a sus clientes, subordinados, etc; esto logrado mediante la utilización de métodos verbales, escritos y otros más.

g) Relaciones Humanas:

Debe estar consciente de los beneficios implícitos que conllevan las relaciones humanas, tanto para su persona como para sus clientes.

h) Imaginación:

Teniendo una mente abierta le ayudará a encontrar las soluciones a los diversos problemas a afrontar, claro está sin dejar de ser realista y objetivo.

i) Clara visión y centralización en cuanto a decisiones:

Este requisito también es un tanto difícil de encontrar, ya que deberá tomar decisiones adecuadas, oportunas y precisas, acordes con la problemática de la organización para no perder tiempo en desavenencias.

j) Concientización de la colaboración:

Es uno de los requisitos importantes, ya que es la base para alcanzar con eficiencia objetivos comunes y por lo tanto llegar al éxito del cambio esperado.

k) Gusto y actitud de servir a los demás:

Esta condición le será de gran utilidad, ya que realizará su trabajo con agrado y paciencia logrando tener la mente despejada, considerando los beneficios que puede aportar a los miembros de la organización, al introducir algún cambio.

l) Confianza:

El agente de cambio debe estar seguro de que los cambios que implante se van a realizar, ya que él debe ser el primero en tener la convicción de ello para que pueda transmitirlo con eficiencia.

m) Creatividad:

El agente de cambio debe idear las formas u opciones con que puede contar para resolver cualquier problema que se presente dentro de la organización y así decidir la solución más viable y conveniente.

n) Sensibilidad:

El agente de cambio debe contar la suficiente percepción para detectar las actitudes de la gente y su disposición hacia los cambios que este pretende implantar y así conocer el grado de resistencia.

Además de los requisitos mencionados el Agente de Cambio debe tomar en cuenta otro factor que propiamente dicho no sería una condición, sin embargo es de gran importancia y este es el tiempo; que deberá adecuarse a todas sus actividades distribuyéndolas en un orden lógico para que su tarea sea más fecunda y eficaz.

5.2.2 CUALIDADES

Para que tenga las cualidades más importantes, el Agente de Cambio deberá cumplir con la totalidad de los requisitos arriba explicados o en su defecto la mayoría de estos, para no tener dificultades en dichas cualidades y así poder determinar la solución más viable y adecuada a la problemática de la organización, logrando el cambio esperado, alcanzando el éxito y manteniéndola competitiva.

Estas cualidades son:

a) Conocer detalladamente toda la organización:

Tendrá la capacidad de apreciar desde un punto de vista amplio a toda la organización, analizando cada parte de esta adentrándose profundamente en sus aspectos y problemas, lo que le permitirá conocer a detalle estructuras, funciones, jerarquías, etc; disponiendo de toda la información necesaria para juzgar, evaluar y emitir la solución adecuada a cada problema detectado, alcanzando el cambio planeado.

b) Saber diagnosticar dónde se necesita el cambio (recursos humanos, materiales o técnicos):

Tendrá la capacidad para discernir en qué aspectos es necesario implantar un cambio, basándose en sus investigaciones profundas, análisis, experiencia propia, conocimientos y en la información recabada, elaborando un plan de acción que tendrá que implantarse; cabe mencionar que para lograrlo necesita de los procesos de cambio antes estudiados considerando cuál es el más viable y adecuado según la problemática de cada parte de la organización, así como teniendo presente las propias necesidades.

Permitiéndole esto no perder tiempo ni esfuerzos en contemplaciones ínfimas, que no reflejen algún cambio significativo en la vida o cultura organizacional.

5.2.3 HABILIDADES

Para que se pueda dar el cambio dentro de una organización el agente de cambio debe desarrollar las siguientes habilidades las cuales se dividen en siete áreas:

Primer área de habilidades:

Dentro de esta el agente de cambio puede ser una persona, un grupo de personas o una organización, por lo que éste debe estar bien preparado y motivado para poder transmitir la suficiente confianza a los individuos para que puedan aceptar y resistir los cambios que se den dentro de la organización y para poder llevarlo a cabo el consultor debe contar con las siguientes habilidades:

1. Al detectar las necesidades de cambio el consultor debe estar motivado para lograr que este se lleve a cabo.
2. El consultor deberá tener ética profesional para desarrollar el cambio con éxito .
3. Pronosticar la relación de un posible cambio con otros posteriores.
4. Determinar las necesidades de cambio.
 - a) Lo que parece necesitarse.
 - b) Lo que es factible de realizar.
5. Detectar el tamaño, carácter y la estructura del grupo de personas afectadas por el cambio.
6. Detectar los obstáculos, la resistencia y el grado de preparación para el cambio.
7. Detectar los recursos con que cuenta para poder vencer los obstáculos que pueden influir a que se dé el cambio.
8. Utiliza una estrategia adecuada de acuerdo con la situación y las aptitudes de los individuos

Segunda área de habilidades

Dentro de esta área el agente de cambio debe tener la habilidad de ayudar a los individuos afectados por el cambio a crear conciencia de la necesidad de este y de los procesos de diagnóstico.

1. Detectar qué tan sensibles son los individuos para resistir el cambio y poder influir sobre ellos para que tomen conciencia de la necesidad de este.
2. Utilizar los métodos adecuados al cambio que se esté dando.
3. Crear conciencia de la necesidad del cambio y diagnóstico por medio de: El shock, el consentimiento, la demostración, la investigación, la culpa, la tendencia a "hacer lo que hace la mayoría", etc.
4. Analizar las aspiraciones de los individuos para que estas se hagan realizar y estar más motivados para no resistirse al cambio.
5. Analizar las posibilidades y potencialidades de los individuos para ayudar a que éstos resistan el cambio.
6. Motivar a la gente de que para su desarrollo es necesario la utilización de un proceso de cambio el cual se vá a realizar por etapas.
7. Crear percepciones de las posibles fuentes de ayuda.
8. Ayudar a que los individuos se comprometan a participar en todos los cambios que sean necesarios realizar dentro de la organización.

"Cada uno de los pasos y habilidades indicadas pueden conducir al cambio de la persona misma, sus relaciones con los demás, las relaciones entre varios, un grupo total, una comunidad o una opinión ampliamente compartida, realmente cada individuo afectado por el cambio se convierte en agente de cambio en algún momento del normal desenvolvimiento del proceso".⁶⁷

Tercer área de habilidades:

Dentro de esta área el agente de cambio debe tener la habilidad requerida para ayudar a los individuos afectados por el cambio en su conducta, comprensión en sus sentimientos y en su desempeño, para que estos logren superar las consecuencias antes mencionadas.

⁶⁷ Bernal, J. Miguel. Lecturas sobre Desarrollo Personal y Organizacional pág. 82

1. El agente de cambio debe tener la habilidad necesaria para que los individuos puedan afrontar los problemas existentes a consecuencia de los cambios que se vayan realizando dentro de la organización.
2. Habilidad en el uso de los instrumentos de diagnóstico apropiados para cualquier problema, los cuales son los siguientes: Encuestas, descripciones claras y precisas, tarjetas de calificación, observaciones, etc.
3. Diagnóstico de las consecuencias buenas y malas surgidas por los cambios realizados.
4. Ayudar a los individuos afectados por el cambio a que ellos mismos se analicen y vean el desarrollo que en ellos mismos han logrado los cambios.
5. Hacer comparaciones con los cambios surgidos dentro de la organización para ver cuales son los más viables para el desarrollo del punto anterior.
6. Mezclar los roles existentes entre el que efectúa el cambio y el individuo afectado por este.
7. Habilidad para entender la ideología, mitos, tradiciones y valores de los individuos que fueron afectados por el cambio.

Cuarta área de habilidades:

En esta área el agente de cambio una vez que detectó el problema involucrará a la gente que esté dentro de este para que se tome una decisión de qué proceso de cambio van a poner en práctica, y algunas de las habilidades con que debe contar el agente de cambio para poder llevarlo a cabo son las siguientes:

1. Técnicas para llegar a una decisión de grupo.
2. Examinar las consecuencias de las posibles decisiones.
3. Elaborar un plan por etapas.
4. Realizar una práctica del plan que se va llevar a cabo.
5. Proveer una nueva planificación y evaluación en etapas posteriores.
6. Brindar una organización administrativa.
7. Estudiar y eliminar alternativas.

Quinta área de habilidades:

Dentro de esta área el agente de cambio tendrá que desarrollar sus habilidades para que el proceso de cambio que ponga en práctica sea exitoso y productivo para lo cual hay que tomar en cuenta los siguientes puntos:

1. Ayudar a que los individuos afectados por el cambio tomen conciencia de que es benéfico para ellos y pongan todo de su parte para que se logre dar con éxito.
2. Saber como actuar para evaluar el proceso y progresos obtenidos a las consecuencias producidas por el proceso de cambio.
3. Saber entender las opiniones y la conducta de los individuos afectados por el cambio.
4. Definir los objetivos concretamente para que de igual forma se puedan elegir los métodos adecuados a estos.
5. Crear la necesidad de relacionar los métodos con la meta que se tenga en mente.

Sexta área de habilidades:

Dentro de esta área el agente de cambio debe evaluar el progreso, los métodos de trabajo y las relaciones humanas de los individuos afectados por el cambio.

Las habilidades necesarias son las siguientes:

1. Tener habilidad para diagnosticar las causas por las cuáles los individuos han reaccionado negativamente al cambio, por medio de instrumentos de valoración, entrevistas, etc.
2. Habilidad en el uso de tarjetas de calificación, escalas de evaluación, etc.

Séptima área de habilidades:

Dentro de esta área el agente de cambio va a asegurar la continuidad, expansión, mantenimiento y transferencia del proceso de cambio establecido, por medio de las siguientes habilidades que éste pondrá en práctica.

1. Crear una mentalidad responsable y participativa en toda la gente que integra la organización.
2. Desarrollar apoyo general al cambio.

3. Desarrollar en los demás, aprecio al trabajo de los individuos que necesitan más apoyo.

También el agente de cambio debe ser una persona con actitudes de cordialidad e igualitarias para que los individuos de la organización lo acepten, se desarrollen de forma óptima, de igual forma evolucionen en sus aptitudes para alcanzar el cambio planeado.

Otro aspecto importante que debe presentar el consultor para con la organización es el de prestar la debida atención a las relaciones interpersonales tanto propias, como entre los mismos individuos pertenecientes a la empresa para que estos sientan la suficiente confianza con él, logrando así que tengan sus propias decisiones al ser también comprendidos. Esto es básico, ya que los individuos se sentirán lo suficientemente capaces para que ellos también proporcionen confianza al consultor, y éste se le facilite su meta por el hecho de que será en conjunto con sus clientes.

Un punto no menos importante es que el agente de cambio no debe mezclar sus sentimientos con el objetivo que persigue ni debe influir con su personalidad en los individuos, sino que sólo tiene que apoyarse en sus habilidades y procedimientos porque de lo contrario torpezca su labor ocupando más tiempo del previsto, también percibiendo cierta resistencia a su trabajo por parte de sus clientes.

"... Si el asesor es congruente y franco, de manera tal que sus palabras estén de acuerdo con sus sentimientos, si le agrada su cliente incondicionalmente, y si comprende los sentimientos esenciales del cliente, tal y como este los percibe, entonces habrá una gran probabilidad de que tenga lugar una efectiva relación de ayuda".⁶⁸

Para que la relación de ayuda sea eficiente el agente de cambio tendrá que ser congruente, es decir, que sus pensamientos vayan de acuerdo con sus acciones, cumpliendo con sus compromisos, brindando respeto y siendo sincero para que sea digno de confianza y credibilidad; tocando otro punto que va paralelo con este, es que de esta forma se conocerá internamente siendo como él quiere ser.

Para lo anterior se requiere que la comunicación sea buena, sin contradicciones ni ambigüedades, por lo tanto el consultor debe empezar por sí mismo a conocerse y tenerse una relación de ayuda consigo mismo para que al momento de transmitirla sea de una manera provechosa en la organización desarrollándose como persona a la par con los individuos.

Como anteriormente se mencionó, el agente no debe mezclar sus sentimientos en su labor pero sí debe mostrar actitudes positivas hacia los otros (de cordialidad, de solicitud, de agrado, de interés, de respeto, etc.) tratando de no considerarlos como objetos pero con la

⁶⁸ Ibídem pág. 100

actitud "profesional" le permitirá no involucrarse demasiado emocionalmente, sin dejar de reconocer la importancia que tiene tomar en cuenta a los individuos como personas y cuidando sus relaciones humanas con éstos.

Sin embargo, el consultor tampoco debe dejarse llevar por los sentimientos de los demás, debe ser lo suficientemente fuerte para separarse y distinguir sus propios sentimientos, para que al lograr esto pueda comprender y aceptar a los individuos sin temor de perderse a sí mismo. Es decir tendrá que estar seguro de sí mismo, lo cual le permitirá a la organización desarrollarse libremente y dejando que tome sus propias decisiones.

El agente de cambio tendrá que contar con la suficiente capacidad para ver el problema organizacional desde el punto de vista de sus integrantes para así entenderlo mejor para así poder dar una explicación más amplia de éste a los individuos logrando que comprendan para alcanzar el cambio esperado.

Para que la relación de ayuda sea aun más fructífera el agente de cambio debe aceptar a su cliente tal como es, por que de forma contraria no puede cambiar o desarrollarse los individuos en aquello en que no puede aceptarlos plenamente.

Comúnmente se evalúa el trabajo que realiza el consultor a la inversa, es decir este evalúa a la organización pero esto no ayuda a la relación, ya que sienten la presión de si están o no haciendo bien las cosas, la idea es que sea libre cada quien de realizar sus labores sin observaciones, ya que está por entendido que cada uno es responsable por sí mismo. Algo notable es no subestimar a la organización en cuanto a sus capacidades y aptitudes, sino por el contrario tratar de realizar estas para que actúe de tal forma que así perduren logrando un desarrollo interior creativo, alcanzando el éxito para perdurar en el mercado.

Todo lo anterior en conjunto lo logra el agente de cambio llevándolo a la práctica con la organización a analizar, podrá dar por hecho que su relación de ayuda para con ésta será fructífera y provechosa tanto para él como para la organización, puesto que ésta es la finalidad del consultor. Pero a medida en que el consultor tenga una mente abierta y madura podrá crear relaciones que faciliten el crecimiento de otras como personas independientes, reflejando así su propio crecimiento.

5.3 TIPOS DE AGENTES DE CAMBIO

A continuación explicaremos los dos tipos de agentes de cambio que engloban las distintas modalidades de consultoría a empresas, estas son:

5.3.1 AGENTE DE CAMBIO INTERNO

Son aquellos que pertenecen a la misma organización en donde se pretende realizar el cambio, ellos al estar inmersos en esta conocen las necesidades y recursos de cada una de sus partes, permitiéndoles otorgar una asesoría más objetiva y concisa. Pero se presenta un problema, se les dificulta detectar con certeza donde se necesita de un cambio ya que están dentro de la organización.

Comúnmente dan asesoramiento en puntos tales como "análisis y valuación de puestos, administración de sueldos y salarios, reclutamiento, selección y adiestramiento, comunicación, etc."⁶⁹

Algunas modalidades más usuales de este tipo de agente de cambio son las siguientes:

1. *El departamento de desarrollo organizacional.*

Generalmente depende del gerente de recursos humanos, debe estar disponible en el momento en que se le llame, para los segmentos de la organización proporcionando apoyo en el diagnóstico, planeando estrategias y la dirección de distintos programas de acciones a seguir, mediante una enlazadura con todas y cada una de las partes de la empresa.

2. *El especialista en desarrollo organizacional.*

Puede ser un individuo o individuos pertenecientes "a la parte directiva de la organización de personal o a la parte directiva de la organización de línea";⁷⁰ conocidos también como "especialistas en recursos". Apoyan a la detección de los problemas de cambio planeado y emitiendo soluciones adecuadas a éstos.

⁶⁹ Barragán, Roberto. *La Consultoría de Empresas* pág. 11

⁷⁰ Beckhard, Richard. *D.O. Estrategias y Modelos* p. 128

Tienen absoluta libertad para moverse a través de toda la organización para facilitar los esfuerzos de cambio, trabajando con cualquier parte de esta para saber reconocer sus necesidades.

3. El gerente de recursos humanos con el desarrollo organizacional como función primordial.

La persona encargada del departamento trabajará en el desarrollo de equipos, fijará objetivos y planeará, mediante el apoyo de grupos formados dentro de la organización; implantando cambios necesarios en cada departamento.

4. El "ejecutivo de cuentas".

Por lo general, este se presenta en compañías grandes con sucursales, es decir es designado por la planta matriz para otorgar consultoría a cada gerencia de un cierto número de sucursales asignadas a él; elaborando diagnósticos del bienestar y necesidades de la organización, proporcionando recursos adecuados manteniendo sanas relaciones entre la casa matriz y estas con el mejoramiento de la comunicación.

5. El agente "temporal" de cambio.

También se presenta en organizaciones grandes, en donde se experimenta con individuos de línea designándolos como "agentes de cambio" los cuales trabajaran con ciertos departamentos por un periodo de un año o más. En este periodo recibirán entrenamiento en cuanto a procesos de cambio, dinámica y desarrollo organizacionales. En el momento en que concluya dicho periodo, estos individuos estarán mejor instruidos para asumir tareas de administración de cambio en sus propios departamentos.

6. El consultor de entrenamiento.

Por lo general se ubica en grandes empresas, en donde ayudará en actividades de entrenamiento de grupos o entrenamiento intergrupales, tales como programas de desarrollo de equipos, impartición de seminarios grupales, fijación de objetivos y planes, etc. "Es un consultor interno en aquellos tipos de esfuerzo de mejora organizacional que implican grupos o grupos de grupos".⁷¹

7. El coordinador de desarrollo organizacional Grid.

Puede ser un integrante de posición staff o línea, coordinando un programa de desarrollo organizacional Grid en toda la organización. Sus tareas son organizar actividades, otorgar

⁷¹ *Ibidem* pág. 130

asesoría a los distintos gerentes, participar en programas de desarrollo de equipos, informar a la alta gerencia del progreso de la estrategia total y evaluar periódicamente el programa .

8. Nuevas "funciones" del departamento de desarrollo administrativo.

Este departamento asume nuevas responsabilidades, además de su trabajo con cada gerente, viene a ser el centro de los recursos de desarrollo de equipos, planeando recursos laborales llevando a cabo otras tareas de mejora organizacional.

5.3.2 AGENTE DE CAMBIO EXTERNO

Son los individuos o grupos de ellos (despachos) ajenos a las organizaciones en donde proporcionarán asesoría, teniendo un panorama amplio y reconociendo donde hace falta el cambio, ya que se encuentran en la parte exterior de la organización.

Este tipo de consultores principalmente se "dedica a consultar problemas que surgen desde que el artículo sale de la fábrica hasta que llega a manos del último consumidor; y aun investigaciones y pronósticos."⁷²

En algunas ocasiones se recurre a ellos para diagnosticar alguna situación, para ello tendrán que investigar, vaticinar, presupuestar y planear. Por otra parte también se acude a éstos no para prevenir, sino para remediar, mejorar, debiendo contar con la suficiente información para reestructurar la organización optimizando la coordinación, desarrollando el control para crear un medio ambiente agradable de trabajo y de ésta manera facilitar la motivación y orientando la comunicación interna, etc.

Algunos despachos se especializan en ciertos aspectos y empresas, es decir se enfocan a empresas en declive, poderosas, en contabilidad, artículos vendibles, inversiones, psicología industrial, publicidad, relaciones públicas, etc.

Los consultores o grupo de ellos (despachos) deben reunir ciertas características para que influyan positivamente en la organización y se les facilite la implantación del cambio; para lo cual los individuos más idóneos son los licenciados en administración, contaduría y economía.

Al igual que los agentes de cambio internos, encontramos varias modalidades en los externos que desde nuestro punto de vista son las más conocidas:

1. Agente de cambio de continuidad.

⁷² Barragán, Roberto. *La Consultoría de Empresas* pág. 11

Debe dedicarle cierto tiempo al trabajo en la organización a consultar, sus actividades específicas las programa en conjunto con la gerencia interna de desarrollo organizacional de acuerdo con los problemas que van presentándose en el sistema. Está implícito que debe tener una considerable información y conocimiento acerca de la empresa y sus actividades.

2. El consultor de revisiones periódicas.

Aquí el consultor o consultores (despacho) realizan visitas a la organización cada cierto período con la finalidad de ayudarla a analizar su propio funcionamiento, procesos y efectividad, como funciones primarias de esta modalidad encontramos que son "recopilar información y retroalimentarla y otra es asesorar a las partes de la organización en los procesos de diagnóstico y planeación de acción".⁷³

El agente externo principalmente debe asegurarse de que la empresa cuente con la suficiente información adecuada para que esta la examine y así realice su propia planeación.

3. El consultor de proyectos.

En este punto la empresa solicita asesoría de los consultores para llevar a cabo un programa o proyecto particular; ya sea que la apoyen y aconsejen en la introducción de estos, para implantarlos, para renovarlos, para modificarlos, etc. Así entonces los consultores no necesitan conocer profundamente a la empresa y sus recursos, ya que su programa o proyecto esta lo suficiente y claramente definido.

4. El consultor educacional.

Este consultor solo se dirige a un grupo selecto de ejecutivos para obtener información sobre su estado actual, en esta modalidad se contemplan algunos aspectos como:

A). Estudiar lo que está pasando con respecto a la utilización de las ciencias aplicadas del comportamiento, a su vez explica lo que es el desarrollo organizacional y su utilización.

B). Realizar seminarios dentro de la organización para la gerencia media y alta, impartidos por un grupo de expertos en los cuales cada uno habla sobre su especialidad; obteniendo así los gerentes un curso extenso de visión sobre como afrontar la problemática organizacional.

C). Organizar y dar conferencias en las cuales los asistentes aplicarán lo aprendido en sus respectivas organizaciones o divisiones según las necesidades de éstas. Aquí los consultores necesitan relativamente poca información acerca de las actividades y funcionamientos de la organización como tal.

⁷³ Beckhard, Richard. D.O. Estrategias y Modelos pág. 122

5. El agente de cambio como instructor.

En esta modalidad los consultores sólo ejecutan una actividad específica de entrenamiento, comúnmente realizan tareas de sensibilización dentro de la organización para lo cual deben ser especialistas en ciencias del comportamiento. En ocasiones se preparan individuos pertenecientes a la misma organización con el fin de que posteriormente ellos dirijan los programas dentro de esta.

6. El consultor de programas de desarrollo organizacional.

Aquí la empresa hace que su personal pase por las fases del desarrollo organizacional Grid, el cual es el más efectivo y éstas son fase educacional, de formación y desarrollo de equipo, fase sobre relaciones entre grupos y una más de fijación de objetivos y planeación. El papel del consultor en éste aspecto es principalmente el de planeación de estrategias, entrenamiento de instructores para darle seguimiento y control de calidad de algunas actividades educacionales. Es mínima la cantidad de conocimientos sobre la organización que necesitan los consultores ya que los miembros de ésta son los que aplicarán por sí solos los métodos y procesos del programa.

7. El equipo consultor.

Es utilizado por compañías grandes, ya que un equipo de consultores es asignado a un segmento en particular de la misma y de preferencia acompañado por un consultor interno, con el fin de planear en conjunto estrategias en toda la organización, control de calidad, diagnosticar, fijar objetivos, etc. "En ésta situación, es muy importante la comprensión de la cultura organizacional, objetivos y normas. La cantidad de información y datos requeridos entre la organización y los consultores es relativamente amplia".⁷⁴

8. El consultor como evaluador.

Se requiere en compañías grandes dónde la alta gerencia se dirige en particular a los expertos consultores en ciencias del comportamiento con la finalidad de realizar un estudio del sistema organizacional, su efectividad, sus normas y su cultura. Este tipo de estudio es más bien comparativo, es decir confrontan los diversos esfuerzos de desarrollo organizacional o de cambio, realizados dentro de la organización para determinar cual es el más adecuado y para tener un panorama completo de la problemática de ésta y al mismo tiempo identificar todas las posibilidades a su alcance.

Ya sea un agente de cambio interno o externo, las empresas modernas necesitan de su apoyo y asesoría, ya que sólo así podrán implantar cambios perdurables según sus necesidades,

⁷⁴ *Ibidem* pág. 125

trayendo ésto como consecuencia que aquellas permanezcan competitivas, subsistan en el mercado y alcancen el éxito esperado.

5.4 FUNCIONES DEL AGENTE DE CAMBIO

Básicamente las funciones de un consultor o agente de cambio parten de una serie de preguntas o problemas que este tiene que plantearse para resolverlos en el desarrollo de su consultoría. En donde las preguntas son los problemas que se necesitan analizar para ver qué métodos o procedimientos se deben poner en práctica para dar una adecuada solución a ellos.

A continuación se analizarán las siguientes preguntas que comúnmente se hace un consultor.

Pregunta 1. ¿Cómo diagnosticar una dificultad o problema en una organización?

Para responderse ésta pregunta el consultor debe tomar en cuenta los siguientes aspectos.

1. Una inadecuada distribución del poder, en dónde éste se concentre en unas cuantas personas.
2. Bloqueo de la energía productiva.
3. Poca comunicación ante los distintos departamentos que integran la organización.
4. La organización acepta que un consultor ajeno a ésta le diagnostique que tiene problemas.
5. Carencia de dar un seguimiento a las metas que se propuso la organización.
6. No tener la habilidad suficiente para tomar decisiones y actuar.

Pregunta 2. ¿Cuáles son mis motivos como consultor para participar en ésta relación de ayuda? ¿Cuáles son las bases de mi deseo de promover el cambio?

Para responderse estas preguntas el consultor toma en cuenta los siguientes aspectos:

1. Algunos consideran que cuando los procesos sociales del grupo estén afectando a cada individuo que lo integra causándole rechazos, aislamientos o el sentimiento de estar pagando las culpas de los demás. Se va a dar cómo consecuencia que los individuos se sientan frustrados y es aquí donde tiene que entrar en acción el agente de cambio para ayudar a superar este tipo de frustraciones.

2. Algunos consultores toman una orientación hacia el bienestar del grupo considerando que los individuos requieren de ayuda, cuando éstos sufren debido a las ineficiencias e insuficiencias de sus esfuerzos por lograr sus metas.

3. Algunos otros consultores toman una orientación hacia el bienestar institucional y consideran que los individuos necesitan de su ayuda cuando los esfuerzos del grupo causan quebrantamientos en la organización como por ejemplo el fracaso en un departamento de la empresa.

Pregunta 3. ¿Cuáles parecen ser las motivaciones actuales o potenciales de clientes hacia el cambio o contra el cambio?

El aspecto básico de un análisis motivacional en el trabajo de grupo es el estudio de la naturaleza y los efectos de interdependencia existentes en los distintos departamentos de la organización, en donde se van a detectar los problemas que haya en cada uno de estos donde el consultor debe tener la suficiente capacidad para dar solución a los problemas que se hayan detectado logrando con esto superar los obstáculos obteniendo una buena integración organizacional.

Pregunta 4. ¿Cuáles son mis recursos, como consultor, para dar la clase de ayuda que parece necesitarse ahora o en el futuro?

El consultor debe estar debidamente capacitado para desarrollar con éxito los cambios que se requieran en la organización, ya que si no se cuenta con la preparación necesaria para ayudar a los individuos afectados por el cambio a vencer sus temores para lograr su desarrollo el trabajo de estos será un fracaso.

Pregunta 5. ¿Qué pasos preliminares son necesarios explorar y establecer una relación de consulta?

1. El consultor de grupo tiene la responsabilidad de buscar técnicas para ayudar a los sistemas sociales a formarse conciencia de las necesidades de ayuda que necesitan, mediante adecuados procedimientos de comunicación.

2. Debe hacerse hincapié de definir un período de prueba para que se pueda examinar una posible relación de consulta. Lo cual ofrece la oportunidad de establecer relaciones con los distintos departamentos que integran la organización y calificar las expectativas con respecto a la prontitud del cambio y al papel del consultor.

3. El problema típico es el resultado de estar atrapado en una relación especial con alguno de los departamentos que integran a la organización, ya que esto puede ser un obstáculo para lograr una buena relación y comunicación con los distintos departamentos.

Pregunta 6. ¿Cómo guío las diferentes fases del cambio y cómo me adapto a ellas en mi carácter de consultor?

Existen siete fases del cambio las cuales son las siguientes:

1. La creación de una necesidad de cambio.
2. El establecimiento de una relación de consulta.
3. El establecimiento del problema de la organización.
4. El examen de diversas soluciones y metas.
5. La transformación de las intenciones en esfuerzos reales de cambio.
6. La generalización y estabilización de un nuevo nivel de funcionamiento o una estructura de grupo.
7. La terminación de la relación con el consultor y una continua capacidad de cambio.

Es importante que el consultor desarrolle sus propias metas para que se de cuenta cual es el rol que debe desempeñar ante el grupo que integra a la organización para que estos puedan aprender los procedimientos y habilidades necesarias para que progresen con eficiencia y éxito hacia las metas que se han establecido.

Pregunta 7. ¿Cómo ayudo a promover continuas posibilidades de cambio?

1. La organización ha aprendido a solucionar en forma adecuada los problemas que iniciaron el proceso de consulta.
2. La organización también ha aprendido a actuar adecuadamente en la solución de futuros problemas y en la toma de decisiones apropiadas con respecto a la búsqueda de ayuda exterior cuando sea necesario.
3. La organización ha aprendido nuevos procedimientos que le ayudarán a afrontar todos los obstáculos que le impidan desarrollarse, ya que una de las funciones básicas del consultor para poder detectar los problemas existentes fue la manera de capacitar al grupo en el uso de procedimientos para reunir y analizar datos en forma continua que permitan delimitar los problemas para darles una solución adecuada.

5.5 FINALIDAD DEL AGENTE DE CAMBIO

Tiene como finalidad el aplicar correcta y adecuadamente los procesos de cambio que más sean compatibles a las necesidades de la organización así como asegurarse que dichos procesos se implanten, se realicen y permanezcan a través de la evolución de organización. Lo anterior se va a lograr mediante la optimización de los recursos a su alcance, aprovechando las oportunidades y evadiendo las amenazas alcanzando con esto la calidad y la excelencia deseadas, lo cual beneficia la vida y desarrollo de la organización.

5.6 IMPORTANCIA DEL AGENTE DE CAMBIO

La importancia del agente de cambio radica en que éste lo suficientemente preparado para que éste tenga la capacidad requerida para poder lograr ciertos cambios necesarios dentro de la organización ya que sólo así esta podrá subsistir y mantenerse en el mercado competitivo puesto que en la actualidad por los constantes cambios que sufren las organizaciones y su entorno es sumamente importante contar con dicha asesoría de un agente de cambio que logre llevar al éxito a cualquier organización.

5.7 RECOMENDACIÓN DEL AGENTE DE CAMBIO ADECUADO A LA MEDIANA EMPRESA PROCESADORA DE EQUIPO ELÉCTRICO AUTOMOTRIZ

Se considera que el agente de cambio que necesita la empresa estudiada es un agente de cambio externo ya que las personas que forman esta mediana empresa no cuentan con las cualidades necesarias que debe tener un consultor o agente de cambio por lo que es preferible buscar uno externo que sirva como instructor a los miembros de la organización, para que éste una vez que recabe la información necesaria de cómo está integrada la organización y cuáles son los problemas fundamentales que le afectan, tanto en el desarrollo de la gente que la integra como la organización misma en donde primeramente el consultor tiene que ver cuales procedimientos debe desarrollar tomando en cuenta todos los recursos que le van a ayudar a lograr un cambio en la organización; cuyos problemas principales que debe atacar el agente son los siguientes:

- A) Lograr que exista una buena comunicación en todos los departamentos que integran la organización para que haya el mínimo de errores.
 - B) Lograr que se les dé capacitación a los miembros de la organización para que puedan enriquecer su trabajo y además para que tengan la suficiente capacidad para afrontar cualquier cambio benéfico para ellos y para la organización.
 - C) Lograr que se especifique perfectamente cuales son las actividades que deben realizar cada uno de los integrantes de la organización.
 - D) Lograr que el departamento de producción tenga más cuidado de vigilar el control de calidad que deben tener los productos que se fabrican.
 - E) En el departamento de compras también se requiere de un cambio ya que la materia prima que se adquiere es de muy baja calidad y consideramos que deben tener un mayor cuidado al adquirir dicha materia prima.
- Y por último lograr que el departamento de contabilidad cuente con la información suficiente para que esté al día teniendo una información veraz y oportuna.

Por las razones antes expuestas la organización necesita de un agente de cambio a la mayor brevedad para solucionar éstos problemas, ya que aunque éste proyecto va a generar un fuerte desembolso, que a la larga esto les será una inversión para la empresa ya que va a contar con gente más adecuada que por medio del agente externo van a recibir las suficientes bases para lograr cualquier tipo de cambio posterior sin requerir nuevamente la ayuda de un consultor externo consiguiendo con ésto que la empresa por sí sola sea capaz de solucionar sus problemas o detectar sus necesidades de cambio; para lograr el éxito y la excelencia deseadas, lo que le permitirá que esta sea competitiva y pueda permanecer en el mercado.

CONCLUSIONES

Las empresas deben reconocer lo importante y valioso que es contar con un agente de cambio ya sea interno o externo según sus posibilidades y necesidades de esta, ya que ellos son los indicados para guiarlos y darles solución a sus problemas valiéndose de las herramientas estudiadas en esta investigación y otras más, así como técnicas y procedimientos apoyándose en sus habilidades y experiencia personales.

En especial en México debe dársele la debida importancia, ya que es un aspecto reciente en el país; contando con la adecuada consultoría, las empresas mexicanas lograrán permanecer en el mercado competitivo adecuándose a los cambios de cualquier especie, compitiendo con empresas extranjeras que ahora están penetrando con mayor fuerza en el mercado mexicano y debe ser de carácter urgente reconocer esta importancia por lo mencionado al final.

También debe dársele la divulgación y expansión necesarias para que cada empleado se concientice de la importancia y necesidad de que se deba dar el cambio, porque en México se cuenta con la suficiente capacidad, entendimiento, habilidades e inteligencia para lograr ésto y así alcanzar la calidad y el éxito tanto personal como de las empresas mexicanas.

En la empresa en cuestión el agente recomendable es el externo como ya se mencionó con sus razones expuestas, pero deberá acelerar la búsqueda de un consultor porque los cambios son súbitos y constantes ya que de no hacerlo podría llegar al decaimiento sin poder ser competitiva acabándose su vida organizacional y más aun en nuestra época tan vertiginosa.

BIBLIOGRAFÍA

1. Baena, Guillermina. Instrumentos de investigación. México. Editores Mexicanos Unidos S.A.. 1991.
2. Barragán, Roberto. La Consultoría de Empresas. México. Trillas. 1967.
3. Beckhard, Richard. Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos. Estados Unidos. Sistemas Técnicos de Edición. 1986.
4. Bernal, J. Miguel, Alban Billiet T.. Lecturas sobre Desarrollo Personal y Organizacional. Estados Unidos. N. T. L. Institute for Applied Behavioral with National Education Association. 1993.
5. Blake, Robert R. Srygley Mouton, Jane. El Modelo de Cuadro Organizacional Grid. Estados Unidos. Fondo Educativo Interamericano. 1969.
6. Brown, Warren B. Moberg, Dennis J.. Teoría de la Organización y la Administración: Enfoque Integral. México. Limusa. 1990.
7. Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México. McGraw Hill. 1995.
8. Davis, Keith. Newstrom, John W.. El Comportamiento Humano en el Trabajo. México. McGraw Hill. 1991.
9. Fulmer, Robert M.. Administración y Organización: Introducción a la teoría y la práctica. México. Editorial Continental. 1987.
10. Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. México. Edicol. 1994.
11. Hall, Richard H.. Organizaciones: Estructura y Proceso. México. Prentice Hall Hispanoamericana. 1983.
12. Hampton, David R.. Administración. México. McGraw Hill. 1990.
13. Hicks, Herbert G.. Administración de Organizaciones. México. Editorial Continental. 1984.
14. Jun, Jong S. Las Organizaciones del Mañana: Desafíos y Estrategias. México. 1980.
15. Kast, Fremont E. Rosenzweig, James E.. Administración en las Organizaciones: Un Enfoque de Sistemas. México. McGraw Hill. 1994.

16. Katz, Daniel, Kahn, Robert L.. Psicología Social de las Organizaciones. México. Trillas. 1993.
17. Lawrence, Paul R., Lorsch, J. W.. Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y Acción. México. Fondo Educativo Interamericano. 1973.
18. Lowenthal, Jeffrey N.. Reingeniería de la Organización. México. Editorial Panorama. 1995.
19. Margulies, Newton. Desarrollo Organizacional. México. Diana. 1990.
20. Michael, Stephen R., Luthans, Fred, Burke, W. Warner. Técnicas para el Cambio Organizacional. México. McGraw Hill. 1985.
21. Naghi, Mohammad. Metodología de la investigación. México. Limusa. 1995.
22. O'Donnell, Ralph. Elementos de la Administración de Negocios. Fondo de Cultura Económica. 1982.
23. Padua, Jorge. Técnicas de investigación aplicadas a las Ciencias Sociales. México. Fondo de Cultura Económica. 1993.
24. Robbins, Stephen P.. Comportamiento Organizacional. México. Prentice Hall Hispanoamericana. 1993.
25. Rodas, Alejandro. Administración Básica. México. Limusa. 1995.
26. Rodríguez Valencia, Joaquín. Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. México. Ecasa. 1994.
27. Sayles, Leonard R.. Liderazgo: Estilos y Técnicas. México. Mc Graw Hill. 1982.
28. Schermerhorn, John R. Jr., Hunt, James G., Osborn, Richard N.. Comportamiento en las Organizaciones. México. Nueva Editorial Interamericana, S. A. 1987.
29. Sin Autor. Biblioteca de la Pequeña y Mediana Empresa tomo IV. México. McGraw Hill. 1986.
30. Smith, James. La Organización Renovada. México. Trillas. 1994.
31. Taborga, Huascar. Cómo hacer una Tesis. México. Grijalbo. 1993.

32. Udy, Stanley. Organización para Trabajar: Un Análisis Comparativo. Estados Unidos. H. R. A. F. Press. 1991.

33. Warner, Michael. Conceptos Fundamentales sobre Organizaciones. Estados Unidos. Prentice Hall. 1992.