

33

29



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**"EL PROCESO DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL COMO BASE FUNDAMENTAL
PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA
MEDIANA EMPRESA DEL MUEBLE"**

T E S I S

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

**PRESENTA :
CUTBERTO ENCISO ROJO**

**DIRECTORA DE TESIS:
LIC. SANDRA LUZ GONZALEZ LOPEZ**

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1998

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

258775



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 está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR U. N. A. M.
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES UNIVERSIDAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



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:

"El Proceso de Desarrollo Organizacional como base fundamental

para mejorar la productividad en una mediana empresa del mueble"

que presenta el pasante: Cutberto Enciso Rojo

con número de cuenta: 7905885-6 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"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 24 de Noviembre de 1997

PRESIDENTE L.C. Jorge López Marín

VOCAL L.A. Guillermo Aguilar Dorantes

SECRETARIO L.A. Sandra Luz González López

PRIMER SUPLENTE L.A. Felix Pérez Rivera

SEGUNDO SUPLENTE Act. Delia Cuevas Salgado

A DIOS

Sr. tú siempre has iluminado mi camino, y nunca me has desamparado en los momentos más difíciles de mi vida, tú luz es y seguirá siendo mi fé, mi guía y sobre todo señor que siempre estaré agradeciendote algo porque tu bondad y generosidad de nueva cuenta están hoy conmigo.

A MIS PADRES

Juan Enciso Reyes (q.e.p.d.). Padre en el lugar que te encuentres dedico a tu memoria el presente trabajo. María Cruz Rojo Hernández. Tú comprensión, amor, generosidad, regaños, enojos, esfuerzos, sacrificios, y trabajos han hecho posible este trabajo, el cual te dedico con todo mi amor y cariño. Gracias madre mía por lo que me has dado y me sigues dando.

A MI ASESORA LIC. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ

Lic. Sandra Luz González López, usted con su profesionalismo, su firmeza, entrega, su tiempo y su gran amor por dios, fueron los ingredientes de una motivación muy personal para poder terminar mi tesis, por lo que quisiera encontrar más palabras para expresarle mi más sincero agradecimiento.

**Mil Gracias ; QUE DIOS LA BENDIGA Y TENGA EN SU
GLORIA !**

Con admiración Cutberto Enciso Rojo

A MI TÍA LUPITA

Tía debes de saber que esta líneas son las más difíciles de escribir para mi, porque no encuentro las palabras adecuadas para agradecer tu amor, confianza, paciencia y sobre todo la dicha y armonía de tu hogar que me brindaste, quiero decirte que siempre te llevare en mi corazón y en este trabajo tu recuerdo y apoyo de siempre tienen un lugar muy especial.

**Que dios te bendiga
Con amor y agradecimiento
Tu sobrino Cutberto**

A MIS HERMANOS

Julia, Ricardo y Manuela; gracias por su cariño, apoyo y consejos que me han brindado y que ha sido un estímulo en mi vivir, que la dicha, armonía y felicidad sigan encontrándose en nuestro hogar y nuestro amor y unión siga siendo el mismo.

A MIS PRIMOS

Guillermo, Moreno y Loanna. Ustedes fueron para mi el modelo a seguir, me brindaron el calor de su hogar, su amor, amistad, vivencias, experiencias y profesionalismo. Lograron que mi vida tuviera sentido y objetivos más precisos. Hoy día culmino uno de ellos, por lo que mi deuda con ustedes no tiene fecha de vencimiento porque sigo sin saber como agradecer lo que hicieron por mi.

A MI TÍA

Rosa: Tía ha pasado mucho tiempo, y a mi nunca se me va a olvidar que eres también parte de este trabajo.

CON AMOR Y AGRADECIMIENTO QUE DIOS TE BENDIGA.

A MIS SOBRINOS

Viris

Juan Carlos

Oscar

Juan Alberto

Max

Mariacel T.

Todos tienen un largo camino que recorrer, espero que el presente trabajo sea motivación para que ustedes algún día terminen una licenciatura y dios mediante poder leer la tesis de cada uno.

Los quiero Muchisiiiiiiiiiiii.....mo.

Su tío BETO.

A MI ESCUELA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO y de manera muy especial a la **FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN**, por darme una educación y formación profesional.

A MI EMPRESA

Porque un día me dió la oportunidad de abrirme las puertas de sus instalaciones para desarrollarme en el terreno profesional y en mi desenvolvimiento personal dentro de su estructura he adquirido los conocimientos y experiencias que me han de servir para enfrentar cualquier reto de trabajo profesionalmente.

AL JURADO

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

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

ÍNDICE

	Pág.
TÍTULO	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	i
OBJETIVO	ii
HIPÓTESIS	iii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO 1

2

TIPOLOGÍA Y ESTRUCTURA DE LAS ORGANIZACIONES

1.1 Origen o surgimiento de las organizaciones	3
1.2 Concepto de organizaciones	6
1.3 Principales recursos en las organizaciones	9
1.3.1 Recursos humanos	
1.3.2 Recursos materiales	
1.3.3 Recursos tecnológicos	
1.4 Tipos de organizaciones	13
1.5 Principales tipos de estructura organizacional	20
1.6 Importancia de la estructura organizacional	32
1.7 Beneficios de la estructura organizacional	34

CAPÍTULO 2

35

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

2.1 Antecedentes del desarrollo organizacional	36
2.2 Concepto de desarrollo organizacional	39
2.3 Principales características del desarrollo organizacional	42
2.4 Principales procesos de desarrollo organizacional	45
2.5 Escuelas de desarrollo organizacional	59
2.6 Finalidad del desarrollo organizacional	65
2.7 Importancia del desarrollo organizacional	67
2.8 El desarrollo organizacional y su campo	69
2.9 Intervenciones del desarrollo organizacional	72
2.10 El desarrollo organizacional y el futuro	82

CAPÍTULO 3

88

EL AGENTE DE CAMBIO

3.1 Concepto	89
3.2 Habilidades	91
3.3 Actitudes	94

3.4 Características	97
3.5 Perfil del agente de cambio	99
3.6 Principales tipos de agente de cambio	101
3.7 Beneficios que se obtienen al contar con un agente de cambio adecuado	106

CAPÍTULO 4

109

PROPUESTA DE UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL IDÓNEO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA MEDIANA EMPRESA DE MUEBLES

4.1 Antecedentes de la empresa	110
4.2 Propuesta de un proceso de desarrollo organizacional	111
4.3 Implementación de un proceso de desarrollo organizacional	113
4.4 Beneficios	135
4.5 Periodo de tiempo para obtener resultados	136
4.6 Resultados	138
Conclusiones	140
Bibliografía	143

TÍTULO DE LA TESIS:

El Proceso de Desarrollo Organizacional como base fundamental para mejorar la productividad en una mediana empresa del mueble.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

¿ Que sucede en una empresa que carece de una estructura organizacional adecuada para poder incrementar su productividad ?

OBJETIVO:

Dar a conocer el Proceso de Desarrollo Organizacional como herramienta fundamental para las organizaciones en busca de mejorar la productividad.

HIPÓTESIS:

Si el Proceso de Desarrollo Organizacional es la base fundamental para mejorar la productividad entonces una organización que desee mejorar su productividad necesita aplicar el Desarrollo Organizacional.

INTRODUCCIÓN

Ante la necesidad de la empresa de proyectar niveles de eficiencia y productividad y la búsqueda de estrategias adecuadas en el desarrollo de estudios que identifiquen la sintomatología que afecta su crecimiento, se sugiere la necesidad de aplicar en esta organización un programa de Desarrollo Organizacional que será la base fundamental para mejorar la productividad.

Es imposible que una sola persona posea toda la información, así como las habilidades y la experiencia necesarias para enfrentar una situación problemática.

Por tal motivo se requiere de un trabajo más en equipo, para establecer diagnósticos oportunos y objetivos en una condición indispensable para la toma de decisiones. Inclusive el diagnóstico deberá dirigirse a los directivos mismos.

La dirección tendrá que apoyarse fundamentalmente en una Administración para la productividad, que requerirá imaginación y creatividad, planeación, definición clara de los objetivos y metas, programas delineados en forma muy precisa, así como un control muy estricto en el manejo de todos los recursos para lograr una realización organizacional y humana que satisfaga las necesidades de cada una de las partes que integran la organización.

La aplicación de la sensibilidad, la concientización y la insistencia exagerada de buscar el cambio serán los factores de intervención para exagerar el cambio en esta empresa a través del Desarrollo Organizacional.

Capítulo 1

Tipología y estructura de las organizaciones.

1.1 Origen o surgimiento de las organizaciones.

Con el desarrollo de la agricultura el hombre termina su etapa de nómada, cazador e inicia una nueva era en una región, dedicada a la explotación de la tierra a fin de obtener los bienes que le son necesarios para su propia subsistencia. Antes de que comenzara la labranza de la tierra y la cría de ganado, todo el que quería comer debía aportar su participación en la búsqueda de alimentos, en la que virtualmente toda la tribu se hallaba implicada.

La explotación de la tierra, y la alimentación de animales cautivos, consiguieron dos cosas : por primera vez se creó no solo una provisión constante de alimentos, sino también un excedente alimenticio regular con el que se podía contar; la creación de este excedente fue la llave que debía abrir la puerta de la civilización. La tribu no solo podía hacerse más numerosa, sino liberar a algunos de sus miembros para que se dedicaran a otras actividades no ocasionales.

El desarrollo de la agricultura y la ganadería , permiten al hombre dedicar parte de su tiempo a otras tareas no relacionadas directamente con la búsqueda de alimentos, como : la realización de telares para elaborar sus propias vestimentas, la realización de utensilios de cerámica, diversiones, juegos, etc., que a la larga requirieron con toda seguridad que diversos grupos se dedicaran a esta actividad e intercambiaran sus productos por alimentos.

Esta era de especialización, propicia el desarrollo de organizaciones de tipo familiar con objetivos específicos y dedicados a una tarea que permitía al núcleo familiar obtener mediante trueque todo lo necesario para su subsistencia.

Así estas organizaciones primitivas se van haciendo más complejas, la historia del hombre esta llena de evidencias que prueban la existencia de actividades organizadas que implican el conocimiento de muchas clases de necesidades del hombre, emocionales, espirituales, intelectuales, económicas.

Frederick W: Taylor, Henry Fayol, Elton Mayo y Chester I. Bernard, describen en sus obras que las antiguas civilizaciones estaban ya organizadas

El Imperio Romano.

“ El Imperio Romano tuvo un claro entendimiento de que la comunicación, las vías de comunicación serían las bases principales para el expansionismo de su comercio y de su poder, hasta las orillas del Báltico, y por mar todos los puertos que proveían a Roma con las riquezas de Asia. Estas realizaciones, con una tecnología que debe considerarse primitiva, dan testimonio enfático del genio de las organizaciones romanas, además los administradores de Roma tuvieron éxito al lograr los cambios en la organización requeridos por la transformación de una pequeña ciudad en un imperio mundial.

La Iglesia Católica.

Llevo a cabo practicas de organización que hicieron posible el control total de la vida religiosa, de millones de personas en todos los rincones del mundo. La organización administrativa central de la Iglesia Católica, conocida como Aura Romana, equivale a las complejas organizaciones gubernamentales y militares de alto nivel. La Curia Romana constituye un ejemplo sin paralelo en el ámbito total de las organizaciones, de eficiencia en la división de departamentos y coordinación ejecutiva”.¹

El Arsenal de Venecia.

“ Este hecho fue destacado por el viajero español Pero Tafur, en 1436. El arsenal quizá en ese entonces era el mayor establecimiento industrial del siglo XV, con una extensión de 27 hectáreas de tierra y empleando entre 100 y 2000 trabajadores. La construcción de barcos se dividía en tres etapas de producción: construcción de la armadura; se aseguraba la cubierta y se construían los camarotes; las superestructuras por carpinteros y obreros, y la etapa final cuando la galera pasaba al servicio

¹ Henry, Alberts H. Teoría Moderna de la Administración. México, Limusa, 1981, p. 21-29.

todos los departamentos del arsenal participaban en esta última etapa de ensamble”.²

La Revolución Industrial.

“ Las innovaciones tecnológicas de la Revolución Industrial fue uno de los principales factores, entre los que contribuyeron al rápido desarrollo del sistema fabril. Aporto las fuerzas y la maquinaria necesarias para la producción en gran escala. Requería la concentración de muchos trabajadores para elaborar el producto final. La necesidad de grandes cantidades de capital, para financiar las fábricas mecanizadas, paso al control de la producción al capitalista.

El artesano, sin recursos para comprar la máquina o para poder competir con ella se convirtió en trabajador asalariado dependiente.

La Revolución Industrial dio un fuerte impulso a la producción de manufactura y al mismo tiempo, origino el nacimiento de la clase empresarial. Con el sistema fabril, se crearon en otras áreas de la actividad humana mayores y más complejas organizaciones que vinieron a incrementar las necesidades de la administración y la demanda de administradores”.³

Siglo XX.

Se caracteriza por el gran desarrollo tecnológico e industrial, por la consolidación de la administración. En ese siglo surge la administración científica siendo Frederick Winslow Taylor su iniciador; de ahí en adelante, multitud de autores se dedican al estudio de esta disciplina.

² Henry, Alberts H. Teoría Moderna de la Administración. México, Limusa, 1981, p. 21-29.

³ Henry, Alberts H. Teoría Moderna de la Administración. México, Limusa, 1981, p. 21-29.

1.2 Concepto de Organizaciones.

La palabra Organización viene del griego “ organon “ , que quiere decir instrumento. En castellano la palabra “ organismo “ significa :

- *Partes y funciones diversas.* Ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento.
- *Unidad funcional.* Esas partes diversas tienen, con todo, un fin común e idénticos.
- *Coordinación y autoconstrucción.* Para lograr el fin, cada una de las partes pone una acción distinta, pero complementaria de las demás; obra una vista del fin común y ayuda a las demás a construirse y ordenarse conforme a una teleología específica.

Concepto

George R. Terry nos dice:

” Es el establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre personas de manera que puedan trabajar juntas con eficacia y puedan obtener una satisfacción personal al hacer tareas relacionadas bajo condiciones ambientales dadas, con el propósito de alcanzar una meta u objetivo”.⁴

Sheldon la considera:

“ Como el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben ejecutar como los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles”.⁵

⁴ Terry, George R. Principios de Administración. México, Continental, S.A. de C.V., 1984, p. 304.

⁵ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas: teoría y práctica. México, Limusa, 1975, p. 211.

Beechler, Carmichael y Sarchet la definen:

“ Es la estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos”.⁶

Koontz y O' Donell mencionan:

“ Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos y coordinar, tanto en sentido horizontal como vertical, toda la estructura de la empresa”.⁷

Petersen y Plowman dice:

“ Es un método de distribución de la autoridad y de las responsabilidades y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos”.⁸

Litterer señala:

“ Es una unidad social dentro de la cual existe una relación estable no necesariamente personal, entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas”.⁹

Richard L. Daft:

- “ *Una entidad social*. Para existir se requiere de más de una persona y la mayoría de las organizaciones están formadas por muchas personas y grupos. Interactúan de acuerdo a un patrón definido.
- *Orientada a metas*. Se creo para alcanzar objetivos.
- *Sistema de actividades deliberadamente estructurado*. Significa que las labores organizacionales están subdivididas en departamentos y actividades independientes están dirigidas por los gerentes. La organización cuenta con una jerarquía de autoridad, para la toma de decisiones.

⁶ Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. México, Limusa, 1980, p. 276.

⁷ Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. México, Limusa, 1980, p. 276.

⁸ Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. México, Limusa, 1980, p. 276.

⁹ Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. México, Limusa, 1980, p. 276.

- *Frontera o límite identificable.* Una organización es capaz de distinguir cuales de los empleados y elementos de organización se ubican dentro y fuera de ella. Los socios son parte de la organización. El individuo se debe ubicar dentro de la estructura organizacional y sentirse parte de la organización”.¹⁰

Para la Lic. Sandra Luz González López:

“ La organización es el conjunto de individuos que laboran en un lugar específico con estructura formal y que persiguen el mismo fin”.¹¹

Porque para esta investigación se tomara el siguiente concepto:

La organización es la coordinación de las diferentes actividades que realizan los individuos y que interactúan conforme a un patrón para realizar las funciones esenciales de la organización, mediante el cuál se pueden lograr los objetivos organizacionales.

¹⁰ Daft, Richard L. Organizaciones: El comportamiento del individuo y los grupos humanos. México, Limusa, 1980, p. 276.

¹¹ Lic. Sandra Luz González López. Apuntes.

1.3 Principales Recursos en las organizaciones.

“ Para que una organización pueda lograr sus objetivos , es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que, conjugados armoniosamente, contribuyan a un buen funcionamiento.

Es importante estudiar los recursos de una empresa porque son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social; de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

1.3.1 Recursos Humanos.

Los recursos humanos poseen características tales como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencia, habilidades, etc., mismos que los diferencian de los demás recursos.

Según la función que desempeñen y el nivel jerárquico en que se encuentren dentro de la organización, pueden ser:

- **Obreros.** Calificados y no calificados.
- **Oficinistas.** Calificados y no calificados.
- **Supervisores.** Se encargan de vigilar el cumplimiento de las actividades.
- **Técnicos.** Efectúan nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
- **Ejecutivos.** Se encargan de poner en ejecución las disposiciones de los directivos.
- **Directores.** Fijan los objetivos, estrategias, políticas, etc.

El hombre es el factor primordial en la marcha de una empresa. De la habilidad de aquel, de su fuerza física, de su inteligencia, de sus conocimientos y experiencia, depende el logro de los objetivos de la empresa y el adecuado manejo de los demás elementos de esta.

Un enfoque de recursos humanos tiene diversas implicaciones para la gerencia puede intentar encontrar la persona idónea para el trabajo, integrar las metas personales a las metas de la compañía de manera que los individuos puedan alcanzar sus propios objetivos mientras que, simultáneamente, contribuyen al logro de los objetivos de la empresa. Otro resultado del enfoque de recursos humanos es el uso de técnicas de decisión participativas para resolver problemas de la organización”.¹²

1.3.2 Recursos Materiales.

“ Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa.

- Edificios, Terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos, herramientas, etc.
- Materias primas, materias auxiliares que forman parte del producto.

La organización se debe de encargar de una planeación, organización, motivación y control de todas las actividades que participan en el flujo de materiales dentro de la organización. Y sus actividades más importantes son:

- Anticipación de los requerimientos de materiales.
- Origen y obtención de los materiales.
- Introducción de los materiales dentro de la organización.
- Seguimiento de los materiales como un activo actual.

Las funciones específicas que se podrían incluir bajo el manejo de materiales son:

- Planeación y control.
- Investigación sobre producción.
- Programación y compras.
- Tráfico interno.
- Control de inventarios.

¹² Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración. México, Trillas, 1986, p. 55-56.

- Recepción.
- Control de calidad de lo que se recibe.
- Movimiento de los materiales dentro de la planta.
- Disposición de los desperdicios y los sobrantes.

Toda organización, tanto en el sector público como en el privado, es dependiente en grado variable de los materiales y servicios ofrecidos por otras organizaciones.

Las metas de los recursos materiales son:

- Proporcionar un flujo ininterrumpido de materiales, abastecimientos y servicios requeridos para la operación de las organizaciones.
- Conservar las inversiones y pérdidas mínimas en el inventario.
- Mantenimiento de estándares o controles de calidad adecuados.
- Encontrar el desarrollo de proveedores competentes.
- Estandarizar, en lo que sea posible, los artículos comprados.
- Mejorar la posición competitiva de la organización.
- Lograr relaciones de trabajo armoniosas, productivas con otros departamentos dentro de la organización.
- Alcanzar los objetivos de compras al menor nivel posible de costos de administración”.¹³

1.3.3 Recursos Tecnológicos.

“ Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos:

- Sistemas de producción, herramientas de ventas, sistemas de finanzas, sistemas administrativos, etc.
- Fórmulas , patentes, etc.

¹³ Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración. México, Trillas, 1986, p. 56.

La tecnología de una empresa constituye un reflejo del entorno dentro de la cual opera. La tecnología comprende las máquinas, herramientas utilizadas para elaborar un producto o prestar un servicio”.¹⁴

Entendiendo por tecnología lo siguiente:

“ Son los conocimientos, herramientas, técnicas y conductas utilizados para transformar los insumos de la organización en productos o resultados organizacionales.

Su importancia:

- Facilita y controla el flujo de trabajo.
- Dan a la organización una mejor eficiencia y mayor productividad.
- Influye en el cambio de puestos.
- Debe satisfacer necesidades humanas y organizacionales.

Otra distinción importante durante el análisis de tecnología es entre:

- *Tecnología departamental.* Transforma ideas en propuestas para nuevos productos. El área de comercialización transforma el inventario en producto terminado en ventas.
- *Tecnología organizacional.* Es el proceso de transformación de las materias primas físicas en productos.

La tecnología influye en la estructura de la organización, así como en el diseño de puestos y la oportunidad de los individuos para satisfacer sus necesidades sociales”.¹⁵

¹⁴ Daft, Richard L. Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos humanos. México, Limusa, 1992, p. 332-365.

¹⁵ Daft, Richard L. Organización: El comportamiento del individuo y los grupos humanos. México, Limusa, 1992, p. 333.

1.4 Tipos de Organizaciones.

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas. Aplicar la administración más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada empresa es la función básica de todo administrador. Resulta pues imprescindible analizar las diferentes clases de empresas existentes en nuestro medio.

“ A continuación se presentan algunos de los criterios de clasificación de la empresa más difundidos:

Actividad o giro :

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, “en :

1. **Industriales.** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, son susceptibles de clasificarse en :
 - **Extractivas.** Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre. Ejemplo, las empresas pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.
 - **Manufactureras.** Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:
 - a) **Empresas que producen bienes de consumo final.** Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor; estos pueden ser: productos alimenticios, prendas de vestir, accesorios eléctricos, etc.

b) **Empresas que producen bienes de producción.** Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Ejemplo: productoras de papel, materiales de construcción, productos químicos, etc.

- **Agropecuarias.** Su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

2. **Comerciales.** Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados y pueden clasificarse en :

- **Mayoristas.** Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
- **Minoristas o detallistas.** Las que venden productos al menudeo, o en pequeñas cantidades al consumidor.
- **Comisionistas.** Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

3. **Servicio.** Son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Las empresas de servicio pueden clasificarse en:

- Transporte.
- Turismo.
- Instituciones financieras.
- Servicios públicos varios:
 - Comunicaciones.
 - Energía.
 - Agua.

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

Origen del capital:

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

1. **Públicas.** En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social; pueden clasificarse en:
 - **Centralizadas.** Cuando los organismos de la empresa se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República con el objeto de unificar las decisiones, el mando y la ejecución. Las Secretarías de Estado caen dentro de esta clasificación.
 - **Desconcentradas.** Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitadas, que manejan su autonomía y su presupuesto, pero sin que deje de existir el nexo de jerarquía. Ejemplo: El Instituto Nacional de Bellas Artes, Comisión Nacional Bancaria.
 - **Descentralizadas.** En las que se desarrollan actividades que competen al Estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídicos propios. Ejemplo: Instituto Mexicano de Comercio Exterior, Conasupo.

- **Estatales.** Pertenecen íntegramente al Estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tienen personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al Derecho Público y al Derecho Privado. Ejemplo: Ferrocarriles Nacionales de México.
- **Mixtas o paraestatales.** En estas existe la coparticipación del Estado y los particulares para producir bienes o servicios. Su objetivo es que el Estado tienda a ser único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa. Ejemplo: Aeronaves de México, S.A., Fomento Cooperativo, S.A.

2. **Privadas.** Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa.

A su vez, pueden ser:

- **Nacionales.** Los inversionistas son nacionales.
- **Nacionales y extranjeros.** Los inversionistas son nacionales y extranjeros.
- **Transnacionales.** Cuando el capital es preponderantemente extranjero y las utilidades se revierten en los países de origen”.¹⁶

Magnitud de la empresa

Uno de los criterios más utilizados para la clasificación de la empresa es éste, en el que, de acuerdo con el tamaño de la empresa se establece que puede ser pequeña, mediana o grande; sin embargo, al aplicar este enfoque encontramos dificultad para determinar límites, pero solo se analizarán los más usuales:

1. **Financiero.** El tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital; pero no se mencionan cantidades porque éstas cambian de acuerdo con la situación económica del país.

¹⁶ Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración. México, Trillas, 1986, p. 42-46.

2. **Personal ocupado.** “Este criterio establece que una micro empresa es la que emplea de 1 a 15 empleados, pequeña empresa es donde laboran de 16 a 100 empleados; una mediana, es la que tiene entre 101 a 250 trabajadores; y una grande es la que se compone de 251 en adelante empleados”.¹⁷
3. **Producción.** Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinación que existe en el proceso de producción; así, una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, o sea que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada; pero si es así, generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. La gran empresa es aquella que está altamente mecanizada y/o sistematizada.
4. **Ventas.** Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando sus ventas son nacionales, y grande cuando cubre mercados internacionales.
5. **Criterio de Nacional Financiera.** Para esta institución, una empresa grande es la más importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro. La empresa chica es la de menor importancia dentro de su ramo, y la mediana es aquella en la que existe una interpolación entre la grande y la pequeña.

Aunque los criterios anteriores son auxiliares para determinar la magnitud de una empresa, ninguno es totalmente correcto, pues no son aplicables a cada situación específica, ya que las condiciones de la empresa son muy cambiantes.

Otros criterios

1.” **Criterio Económico.** la empresa puede ser:

¹⁷ Nacional Financiera. Folleto de programa único de financiamiento a la moderna industria 1993.

- **Nuevas** Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país y que contribuyen en forma importante al desarrollo económico del mismo.
- **Necesarias.** Tienen por objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país en cantidades insuficientes para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga su origen en causas transitorias.
- **Básicas.** Aquellas industrias consideradas primordiales para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.
- **Semibásicas.** Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población”.¹⁸

2. **Criterio de constitución legal.** De acuerdo a la “Ley de Sociedades Mercantiles y al régimen jurídico en que se constituye la empresa, puede ser:

- **Sociedad Anónima.** Es la que existe bajo una denominación social y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.
- **Sociedad Anónima de Capital Variable.** En ésta el capital será susceptible de aumento de aportaciones posteriores de los socios o por la admisión de nuevos socios, y de la disminución de dicho capital por retiro parcial o total de las aportaciones.

Sociedad de Responsabilidad Limitada. Se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues sólo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establecen las leyes.

¹⁸ Münch Galindo, Lourdes46-47. Fundamentos de Administración.Méx., Trillas, 1986, p. 46

- ***Sociedad Cooperativa.*** Se rige por la Ley General de Sociedades Cooperativas y en la actualidad se le considera jurídicamente como una sociedad mercantil en lo que respecta a sus obligaciones tributarias, a sus actividades comerciales y a las laborales. Las ventajas que tiene sobre otro tipo de empresas son las referentes a las obligaciones fiscales, sobre todo en sus utilidades.
- ***Sociedad en Comandita Simple.*** Es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.
- ***Sociedad en Comandita por Acciones.*** Es la que se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera, subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones.
- ***Sociedad en Nombre Colectivo.*** Es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo, subsidiario, ilimitada, y solidariamente de las obligaciones sociales. La razón social se formará con el nombre de uno o más socios, y cuando en ella no figuren los de todos, se le añadirán las palabras “ y compañía “ u otras equivalentes”.¹⁹

¹⁹ García Rendón Manuel. Ley de Sociedades Mercantiles. México, Harla, 1995.

1.5 Principales tipos de estructura organizacional.

Organización Formal
Organización Informal
Organización por Comités
Organización Matricial

Organización Formal

Se compone de un cierto número de niveles jerárquicos o funcionales establecidos por el organigrama y con énfasis. Tiene una estructura bien definida que puede describir las relaciones de autoridad, razón y responsabilidad. La estructura puede definir también los canales a través de los cuales circula la comunicación. Tienen sus puestos claramente especificados para cada miembro, la jerarquía de sus objetivos esta enunciada explícitamente, el status, prestigio, sueldo, rango, etc. están bien ordenados y controlados. Las organizaciones formales son durables, son inflexibles.

En síntesis la organización formal es la determinación de los estándares de interrelaciones entre órganos o cargos, definidos en forma lógica a través de las normas, directrices y reglamentos de la organización para el logro de sus objetivos.

En este tipo de organización se distinguen :

1. La Organización Lineal

“ Constituye la forma estructural más simple y más antigua.(ejército, iglesia). Se llama Lineal porque entre el superior y sus subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad. Es una organización simple y de conformación piramidal donde cada jefe recibe y transmite todo lo que pasa en su área, toda vez que las líneas de comunicación son rígidamente establecidas.

Sus Características :

- **Autoridad lineal o única.** Es una autoridad de mando.
- **Líneas Formales de comunicación.** Hacia arriba - Jefe , hacia abajo-subordinados.
- **Centralización de las decisiones.** La autoridad lineal se centraliza en la cima y los canales de responsabilidad son conducidos a través de los niveles jerárquicos. Solo existe una autoridad máxima que centraliza todas las decisiones y el control de la organización.
- **Aspecto Piramidal.** A medida que sube en la escala jerárquica disminuye el número de cargos u órganos. A medida que aumenta el nivel jerárquico más aumenta la generalización y la centralización y a medida que disminuye el nivel jerárquico más aumenta la especialización y la limitación de las responsabilidades.

Ventajas

- Estructura simple y de fácil comprensión.
- De fácil implantación.
- Es estable por su rígida disciplina, por su unidad de mando.
- Se utiliza en pequeñas empresas.
- No hay conflicto de autoridad.

Desventajas

- No responde adecuadamente a las modificaciones rápidas y constantes de la sociedad moderna.
- Enfatiza y exagera la función de jefatura y de mando. Cada jefe es una especie de cuello de botella, retienen mucho la información.
- Jefe generalista. Impide la especialización, quiere manejar todo, involucra a todos en los problemas de la organización.
- A medida que la empresa crece, la organización lineal conduce a la congestión de líneas formales de comunicación, principalmente en los niveles altos que centralizan fuertemente las decisiones y el control.

- Las comunicaciones por ser lineales, se vuelven indirectas. Sujetas a distorsiones.
- No fomenta la especialización.

Su aplicación :

- Cuando la organización es pequeña y no requiere de ejecutivos especialistas.
- Cuando una organización inicia.
- Cuando la organización tiene corta vida y la rapidez en la ejecución del trabajo se hace más importante de la calidad del trabajo”.²⁰

2. Organización Funcional o de Taylor.

“ Su creador fue Frederick Taylor, quién observo que la organización lineal no propiciaba la especialización: propuso que el trabajo del supervisor se dividiera entre ocho especialistas, uno por cada actividad principal, y que los ocho tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo, sobre la totalidad del personal que realizaba labores relacionadas con su función.

La organización funcional consiste en dividir al trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente, hasta el obrero, ejecuten el menor número posible de funciones.

Ventajas

- Mayor especialización y permite el desarrollo organizacional.
- Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona.
- La comunicación es más directa.
- La división del trabajo es planeado y no incidental.
- Con la especialización en todos los niveles , se reporta a expertos, en su campo de especialización.

²⁰ Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México, McGraw Hill, 1990, p. 212-215.

Desventajas

- Tendencia a la tensión y a los conflictos dentro de la organización, se da la competencia y la rivalidad.
- La no clara definición de la autoridad da lugar a rozamientos entre los jefes.
- Cada especialista defiende su punto de vista porque quiere ser el mejor.

Características

- Autoridad funcional o dividida que es relativa y basada en la especialización. Ningún superior tiene autoridad sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa, derivada de su especialidad.
- Líneas directas de comunicación. Una comunicación más rápida.
- Descentralización de las decisiones. Por personal especializado para implantarlas mejor.
- Énfasis en la especialización. Cada órgano o cargo contribuye con su especialidad a la organización, las responsabilidades son delimitadas de acuerdo con las especialidades”.²¹

3. Organización Línea -" Staff ".

“ Es el resultado de la combinación de la Organización Lineal y Funcional. Para proporcionar un tipo organizacional más completo y complejo. Este tipo de organización es el que más se aplica en la actualidad.

En la organización Línea-"Staff" existen órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal, mientras que los órganos de " staff " prestan asesoría y servicios especializados.

²¹ Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración. México, Trillas, 1986, p. 125-128.

Criterios de distinción entre línea y " staff ".

- Relación con los objetivos de la organización. Los órganos de Línea son los responsables por el alcance de los objetivos básicos de la organización: son los que producen los resultados para la organización.
- Tipos de autoridad. El área de Línea tiene autoridad para ejecutar y decidir los asuntos principales de la organización. Su actividad es decidir, mandar, ejecutar, hacer. Su autoridad es ejercida sobre personas principalmente.
- El área de " Staff " no necesita esa autoridad, una vez que su autoridad es ejercida sobre ideas o planes. Su actividad es pensar, planear, sugerir, recomendar, asesorar y prestar servicios especializados.
- En la Línea, la autoridad es absoluta y total y se hace mediante una relación jerárquica y lineal entre jefe y subordinado, mientras que en el " Staff " la autoridad es relativa y parcial y se hace mediante una relación funcional y de consultoría . Por lo tanto el hombre de Línea necesita del " Staff " para poder desarrollar sus actividades mientras que el hombre de "Staff" necesita de la Línea para poder aplicar sus ideas y planes.

Características de la organización Línea - " Staff ".

- Fusión de la estructura lineal con la estructura funcional. Es la de poseer características lineales y características funcionales simultáneamente. Cada órgano reporta a un solo y único órgano superior. Existe siempre la autoridad lineal de un órgano 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.
- Coexistencia entre las líneas formales de comunicación con las líneas directas de comunicación. En la organización Línea-" Staff "

hay una conciliación entre las líneas formales de comunicación existentes entre sus superiores y subordinados y que representan la jerarquía y las líneas directas de comunicación existentes entre cualquier órgano o cargo y el " Staff " y que representan la provisión de asesoría y de servicios especializados.

- Separación entre órganos operacionales (ejecutivos) y órganos de apoyo (asesores) . En la organización Línea-" Staff " hay una separación entre órganos operacionales (Línea), que son los órganos ejecutivos de las operaciones básicas de la organización, y los órganos de apoyo (Staff), que son los órganos asesores y consultores que prestan servicios especializados a los diversos órganos de la organización.
- Especialización. La organización Línea-"Staff" se caracterizan por el mantenimiento del principio de jerarquía , o sea, de la nivelación de los grados de autoridad lineal, sin abusar de la especialización. Así la jerarquía (línea) asegura el mando y la disciplina, mientras la especialización (staff) provee los servicios de consultoría y de asesoría.

Ventajas

- Asegura asesoría especializada e innovadora manteniendo el principio de autoridad única. Los órganos de "staff" ordenan servicios especializados y no pueden interferir en la autoridad de los órganos a los cuales prestan sus servicios y asesoran, la estructura Línea-"Staff" tiene la ventaja de ofrecer una área de asesoría y de prestación de servicios, con predominio en la estructura Lineal y conservando el principio de autoridad única del superior sobre sus subordinados directos.
- Actividad conjunta y coordinada de los órganos de Línea y los órganos de " Staff " . Los órganos de Línea se responsabilizan por la ejecución de las actividades básicas de la organización, mientras que los órganos de "Staff " se responsabilizan por la ejecución de los servicios especializados.

Desventajas

- Posibilidad de conflicto entre la asesoría y los demás órganos y viceversa. como el asesor de " Staff " no tiene autoridad lineal sobre los ejecutores, y como el gerente de Línea no tiene preparación profesional para especializarse. (técnico, gente grande con menor preparación, etc.).
- Dificultad en la obtención y mantenimiento del equilibrio dinámico entre Línea y " Staff ". Los especialistas de " Staff " al ofrecer voluntariamente su asesoría, tiende a forzar sus sugerencias y a intentar hacer valer sus ideas y puntos de vista en detrimento del punto de vista de los órganos asesorados. Esto puede conducir a un debilitamiento de la Línea o a la llamada " Línea dividida " de autoridad tan peculiar en la organización de tipo funcional y que puede ser perfectamente evitada si los especialistas tienen su campo de acción bien definido y delimitado".²²

Organización Informal :

“ Existen patrones de relaciones encontrados en la empresa, pero que no aparecen en el organigrama. Encontramos amistades, y antagonismos , individuos que se identifican con otros, grupos que se rechazan y una gran variedad de relaciones en el trabajo o fuera de el que constituyen la llamada Organización Informal. Esta organización se desarrolla a partir de la interacción impuesta y determinada por la **Organización Formal**.

Cada individuo necesita de un mínimo de interacción con otros individuos, dentro de un sistema informal de relación. El conjunto de interacciones y de relaciones que se establezcan a consecuencia de éste, entre los diversos elementos humanos mezclados en una organización, se denomina **Organización Informal**.

La Organización Informal se concreta en los usos y costumbres, en las tradiciones, en los ideales, y en las formas sociales. En la industria, por

²² Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General der las Organizaciones. México, McGraw Hill, 1990, p. 218-222.

ejemplo, se traduce en el nivel del trabajador, un buen salario y prestaciones, etc.

Origen

- *Intereses comunes.* Como las personas pasan juntas la mayor parte su tiempo en los locales de trabajo , es muy común que se identifiquen intereses comunes en cuanto asuntos de política, deportes, acontecimientos públicos, etc.
- *La interacción provocada por la propia organización formal.* El cargo que cada persona ocupa en la empresa exige una serie de contactos y de relaciones formales con otras personas, con el fin de que las responsabilidades sean debidamente cumplidas.
- *La fluctuación del personal dentro de la empresa.* Los nuevos elementos son debidamente inducidos e integrados por los más antiguos, en el sentido de adaptarlos y someterlos a los patrones establecidos por el grupo.
- *Los periodos de descanso.* También conocidos como tiempo libre son los intervalos en los cuales el individuo no trabaja, pero durante los cuales permanece alrededor de su área de trabajo en contacto con otras personas.

Características

- *Relación de cohesión o de antagonismo .* Los individuos en su asociación con los otros, situados en los diferentes niveles y sectores de la empresa, crean relaciones personales de simpatía o de antagonismo, cuya duración e intensidad es extremadamente variable.
- *Status.* La posición social y el prestigio de cada componente son determinadas más por su participación e integración en la vida de grupo que por su posición y prestigio dentro de la organización formal.

- **Colaboración espontánea** . Puede y debe ser aplicado a favor de la empresa.
- **La posibilidad de la oposición a la organización formal**. Esto generalmente es una resultante de la poca habilidad de los directores para propiciar un clima adecuado de buenas relaciones humanas con el personal.
- **Patrones de relaciones y actividades**. Se encarga de cuidar los intereses personales y de grupo dentro de la organización.
- **La organización informal trasciende la organización formal**. Mientras que la Organización Formal está circunscrita al área física y al horario de trabajo de la empresa, la Organización Informal escapa de esas limitaciones.
- **En la Organización Informal el individuo se preocupa por el reconocimiento y aprobación social del grupo al cual pertenece**. Su ajuste social refleja su integración a su grupo”.²³

Organización por Comités

“ Este tipo de organización consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los problemas que se les encomiendan. La organización por comités generalmente se da en combinación con otros tipos.

Clasificación

- **Directivo**. Representa a los accionistas de una empresa que se encargan de deliberar y resolver los asuntos que surgen de la misma.
- **Ejecutivo**. Es nombrado por el comité directivo, para que ejecute los acuerdos que ellos toman.
- **De vigilancia**. Personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa.

²³ Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw Hill, 1990, p. 150-153.

- **Consultivo.** Integrado por especialistas, que por su preparación, emiten dictámenes sobre asuntos que le son consultados.

Ventajas

- Las soluciones son más objetivas, ya que representan la conjunción de varios criterios.
- Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recayendo aquella sobre una sola persona.
- Las ideas se fundamentan y se critican.
- Se aprovechan al máximo los conocimientos especializados.

Desventajas

- Las decisiones son lentas ya, que las deliberaciones son tardías.
- Una vez constituido un comité, es difícil disolverlo.
- En ocasiones, los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones”.²⁴

Organización Matricial.

“ También se conoce como organización de parrilla, de proyecto o administración de producto. La Organización Matricial surge como una respuesta al crecimiento de las organizaciones y a la necesidad de desarrollar proyectos en los que se requiere la intervención de especialistas de distintos departamentos (lanzamiento de un nuevo producto, creación de una empresa filial, utilidades, etc.), los especialistas reportan al jefe de proyecto para el desarrollo del proyecto y al jefe funcional para las labores inherentes a su departamento. La autoridad, responsabilidad y el poder están balanceados y compartidos entre los dos jefes.

²⁴ Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración. México, Trillas, 1986, p. 129.

Consiste en combinar la departamentalización por productos con las de funciones. De esta manera, existe un gerente funcional a cargo de las labores inherentes al departamento, con una sobreposición de un gerente de proyecto que es el responsable de los resultados de los objetivos de dicho proyecto. Se distingue de otros tipos de organización, en que se abandona el principio de la unidad de mando en favor del sistema de mando múltiple o de dos jefes.

Este tipo de organización puede adoptarse en una área o en toda la empresa, su implantación es un proceso que requiere de tiempo, recursos y esfuerzos, pero bien administrada representa una combinación de las ventajas de la estabilidad de la organización tradicional con las ventajas de la flexibilidad de la administración por proyectos.

Ventajas

- Coordina la satisfacción de necesidades tanto para mejorar el producto como para satisfacer el programa y el presupuesto requeridos por el gerente del departamento.
- Propicia una comunicación interdepartamental sobre las funciones y los productos.
- Permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra, cuando sea necesario.
- Favorece un intercambio de experiencia entre especialistas para lograr una mejor calidad técnica.

Desventajas

- Existe confusión acerca de quién depende de quién, lo que origina fuga de responsabilidades y falta de autoridad.
- Da lugar a una lucha por el poder, entre el gerente funcional y el del producto.
- Funciona a través de muchas reuniones lo que supone pérdida de tiempo.

- Se puede presentar resistencia al cambio, por parte del personal.
- El empleado siente que su experiencia y calidad no son apreciados por su jefe inmediato”.²⁵

²⁵ Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración. México, Trillas, 1986, p. 130-132.

1.6 Importancia de la estructura organizacional.

La estructura de una organización específica su división de las actividades y muestra cómo están relacionadas las diferentes funciones o actividades; en cierta medida también muestra el grado de especialización del trabajo. Indica además su estructura jerárquica y de autoridad, así como sus relaciones de subordinación.

- ◆ Detalla todo el trabajo que debe ejecutarse para alcanzar las metas de la organización.
- ◆ Divide la carga total de trabajo en actividades que pueden ser ejecutadas en forma lógica y cómoda por una persona o por un grupo de personas. Las organizaciones se crean porque el trabajo que se debe realizar no puede hacerlo una sola persona, de ahí que el trabajo deba dividirse adecuadamente entre sus miembros. El trabajo se asigna en base a las cualidades de cada individuo y ninguna persona puede ejecutar un trabajo demasiado ligero o pesado.
- ◆ Combina el trabajo de los miembros de la organización de modo lógico y eficiente. A medida que una organización crece y contrata a más personal, se hace necesario agrupar a las personas cuyas tareas guardan relación entre sí.
- ◆ Establece un mecanismo para coordinar el trabajo de los miembros en un todo unitario y armonioso. A medida que los individuos y departamentos realizan sus actividades especializadas, pueden olvidarse de las metas de la organización o bien surgir conflicto entre los miembros.
- ◆ Vigila la eficiencia de la organización y hace ajustes para mantenerla o mejorarla. A medida que crece la organización y cambian las situaciones, hay que evaluar su estructura a fin de asegurarse de que sea compatible con una operación eficaz y eficiente para satisfacer las necesidades presentes.

Así una estructura organizacional debe de estar diseñada a manera que sea perfectamente claro para todos quién debe realizar determinada tarea y quién es responsable de determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleje y promueva los objetivos de la empresa.

1.7 Beneficios de la estructura organizacional.

Las organizaciones pequeñas a veces no requieren más especialización que la suficiente para distinguir el trabajo de un individuo y el del otro. Pero conforme las organizaciones se vuelven más grandes y realizan actividades más diversas, se hace necesario dividir las tareas fundamentales en responsabilidades departamentales.

Dividir el trabajo de la organización en responsabilidades departamentales básicas puede contribuir a una buena administración en varias formas.

Ayuda a definir la responsabilidad y la autoridad al especificar que grupo hace determinado trabajo y la cadena de mando o los niveles de la jerarquía. Facilita la comunicación y el control al agrupar a los empleados que tienen obligaciones afines de trabajo. Puede aumentar la probabilidad de que se tomen decisiones en el sitio donde se encuentran la información lo que permite que la organización sea más competitiva.

Capítulo 2

Desarrollo organizacional.

2.1 Antecedentes de desarrollo organizacional.

“ El desarrollo organizacional como lo conocemos actualmente, tiene tres raíces históricas, todas caracterizadas por ciertas metodologías de cambio y asociadas con instituciones particulares:

1. Entrenamiento en sensibilidad o Grupo T, asociado con el National Training Laboratories, ahora llamado el NTL Institute for Applied Behavioral Science.

Da sus inicios con los trabajos de Kurt Lewin en aquel entonces miembro del cuerpo docente del Massachusetts Institute of Tecnology y director del Centro de Investigación de la Dinámica de grupo.

Entrenamiento en sensibilidad, grupos T y capacitación de laboratorio son denominaciones de un mismo proceso constituido por debates producidos entre pequeños grupos, en los que la fuente primordial de información para aprender es el comportamiento de los propios miembros del grupo.

El entrenamiento en sensibilidad comprende el análisis de las relaciones interpersonales en pequeños grupos donde la principal fuente de información para el aprendizaje lo constituye la conducta y los sentimientos de los propios integrantes del grupo. Ayudados, por un instructor, los participantes se retroalimentan entre sí con respecto a su conducta en el grupo, y este proceso se convierte en la fuente de aprendizaje para el crecimiento y desarrollo individual. Los miembros del grupo también tienen la oportunidad de aprender sobre conducta de grupo.

El entrenamiento en sensibilidad se empleo para mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la misma unidad o equipo de trabajo de la organización. Este tipo de aplicación fue el precursor de lo que hoy se conoce en desarrollo organizacional como formación de equipos de trabajo.

Por ese tiempo Douglas McGregor, de la Sloan School of Management, del MIT, dirigía unas sesiones similares de instrucción en Unión Carbide. Este suceso y los de Esso representaron formas tempranas de desarrollo organizacional que generalmente cobraron la forma de los que hoy día llamamos formación de equipo. También durante ese periodo (1950) McGregor y Richard Bechard eran consultores de General Mills.

2. Sistemas socio-técnicos, asociados con el Tavistock Institute of London.

Es el nombre que se le da al cambio de actividades en una organización , que se refieren a los requerimientos tecnológicos y a las relaciones sociales de las personas que participan directamente.

Trist y Bamforth miembros del personal profesional de Tavistock Institute, una organización de Londres que trabaja en el entrenamiento en relaciones humanas y cambio organizacional, asesoraban una compañía explotadora de minas de carbón para solucionar un problema de cambio tecnológico. La compañía realizó innovaciones que modificaron la forma de ejecutar el trabajo, ya que la norma cambió del trabajo de grupo a una labor más bien individualizada, por consiguiente el trabajo se especializó más, es decir, las labores quedaron más fraccionadas. La producción fue disminuyendo paulatinamente, al mismo tiempo que aumentaba el ausentismo.

Trist y Bamforth encontraron que la compañía había ignorado las relaciones sociales de los mineros, y la importancia de estas relaciones para la moral y la productividad. El cambio tecnológico rompió grupos de obreros largamente establecidos.

Trist y Bamforth crearon una nueva forma de proceder que reunía entre sí los elementos sociales elementales del modo de trabajo anterior sería esfuerzo de equipo contra esfuerzo individualizado, pero que al mismo tiempo asimilaba la nueva tecnología, y permitía conservar las pautas sociales tan importantes para los mineros, como

consecuencia, la productividad creció y el ausentismo disminuyó en forma significativa.

3. Investigación con retroalimentación (Survey feedback), asociada al Institute for Social Research, University of Michigan.

Es un método que consiste en diagnosticar e intervenir en una organización mediante el uso del cuestionario como medio para la captación de datos, así como para el diagnóstico y la evaluación. Por Rensis Likert, Floy Mann, y sus colégas en la década de los 50.

Lo que descubrieron estos psicólogos de Michigan fue que, aunque los gerentes organizacionales encontraran interesantes los resultados de la investigación y se sintieran preocupados, raramente ocurría algún cambio en la organización, en algunos casos las organizaciones experimentaban más problemas, como consecuencia de la investigación.

Ellos llegaron a la conclusión que primero analizarían los resultados de la investigación a la luz de su área de trabajo y luego planearían como resolver los problemas identificados por la investigación . De este modo la técnica obtuvo su nombre; **investigación con retroalimentación**".¹

¹ Michael R., Sthepen, Luthans Fred. Técnicas para el cambio organizacional. México, McGraw Hill, 1983, p. 198-203.

2.2 Concepto de Desarrollo Organizacional.

El desarrollo organizacional no es un concepto que se pueda definir con facilidad, por el contrario, es un término que abarca el cambio planeado basado en valores humanísticos y democráticos que pretenden mejorar la eficacia de las organizaciones y el bienestar de los empleados.

El desarrollo organizacional tiene diferentes conceptos; Diversos autores y profesionistas han presentado diferentes conceptos y así tenemos que :

Riccardo Riccardi conceptualiza al desarrollo organizacional como:

“ Un esfuerzo planificado e integrado para mejorar la efectividad de una organización a través de la reestructuración de sus procesos sobre el aporte de las ciencias de la conducta”.²

Beckhard (1969), conceptualiza al desarrollo organizacional como:

“ un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento”.³

Para **Warren Bennis** (1969), el desarrollo organizacional es:

“ una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y desafíos”.⁴

² Riccardi, Riccardo. El Arquitecto del desarrollo organizacional. Argentina, Ediciones Macchi, 1995, p. 72.

³ R. Michael, Sthepen, Luthans Fred. Técnicas para el cambio organizacional. México, McGraw Hill, 1983, p. 191.

⁴ Riccardi, Riccardo. El Arquitecto del desarrollo organizacional. Argentina, Ediciones Macchi, 1995, p. 73.

Blake y Mounon (1969), El desarrollo organizacional es:

“ cómo un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia. Para ellos, su desarrollo organizacional es “ un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa”.⁵

A su vez , **Gordon y Lippitt (1969)**, el desarrollo organizacional es:

“ el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos”.⁶

Según **Hornstein, Burke y sus coeditores (1971)**, el desarrollo organizacional es:

“ es un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización”.⁷

Friedlander y Brown (1974), presentan al desarrollo organizacional:

“ como una metodología para facilitar los cambios y desarrollo: en las personas (estilos, valores, capacidades, etc.), en tecnologías (mayor simplicidad o complejidad) y procesos, estructuras organizacionales”.⁸

⁵ Achilles de Faria Mello, Fernando. Desarrollo organizacional: enfoque integral. Méxcio, Limusa, 1996, p. 29-30.

⁶ Achilles de Faria Mello, Fernando. Desarrollo organizacional: enfoque integral. Méxcio, Limusa, 1996, p. 29-30.

⁷ Achilles de Faria Mello, Fernando. Desarrollo organizacional: enfoque integral. Méxcio, Limusa, 1996, p. 29-30.

⁸ Achilles de Faria Mello, Fernando. Desarrollo organizacional: enfoque integral. Méxcio, Limusa, 1996, p. 29-30.

De acuerdo con **Schmuck y Miles (1971)** el desarrollo organizacional:

“se puede definir como un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar las ciencias del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto-analíticos y de reflexión”.⁹

Fernando Achilles de Faría Mello define al desarrollo organizacional:

“ es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados”.¹⁰

El concepto de la **Lic. Sandra Luz González López** de desarrollo organizacional es:

“ Es el proceso de cambio en actitudes, costumbres, ideas y estructuras para lograr la máxima eficiencia de una organización”.¹¹

Nosotros conceptualizamos así al desarrollo organizacional.

“ es un esfuerzo planificado para mejorar la efectividad de una organización a través de la reestructuración de sus procesos, basándose sobre el aporte de las ciencias de la conducta”.

⁹ Achilles de Faría Mello, Fernando. Desarrollo organizacional: enfoque integral. México, Limusa, 1996, p. 29-30.

¹⁰ Achilles de Faría Mello, Fernando. Desarrollo organizacional: enfoque integral. México, Limusa, 1996, p. 29-30.

¹¹ Lic. Sandra Luz González López. Desarrollo Organizacional: apuntes.

2.3 Principales características del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, el desarrollo organizacional casi siempre se centra sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional sobre el lado humano de la empresa.

Los cambios que se buscan están ligados directamente a la exigencia o demanda que la organización intenta satisfacer.

El desarrollo organizacional ve la clara percepción de lo que está ocurriendo en los ambientes interno y externo de la organización, el análisis y decisión de lo que necesita ser cambiado y la intervención necesaria para provocar el cambio, haciendo a la organización más eficaz, perfectamente adaptable a los cambios y conciliando las necesidades humanas fundamentales con los objetivos y metas de la organización.

El desarrollo organizacional exige participación activa, abierta y no manipulada de todos los elementos que serán sujetos a su proceso y más que todo, un profundo respeto por la persona humana.

El desarrollo organizacional se basa en las ciencias del comportamiento, busca aplicar la dinámica de grupo en los procesos de cambio planeado de la organización, y por lo tanto, la utilización de técnicas de laboratorio (como el entrenamiento en sensibilidad) para el desarrollo de la organización como un todo, en dirección a determinadas metas. Se parte del principio de que el cambio planeado es una técnica especializada, cuyo propósito es crear acción y cambios conscientes y racionales.

En el desarrollo organizacional no basta simplemente evaluar la moral y las actitudes del personal en relación con la organización, la supervisión o el tipo de trabajo ejecutado. La manera correcta de hacer desarrollo organizacional es tener la participación activa, abierta y ante todo, promover un profundo respeto por la persona humana. La motivación

humana y la eficacia organizacional involucran otras variables dentro de un enfoque más profundo y amplio.

El desarrollo organizacional busca el incremento de la eficiencia y bienestar de la organización, que dependen de una correcta comprensión y aplicación de los conocimientos acerca de la naturaleza humana. Las ciencias del comportamiento buscan localizar y crear en las organizaciones el ambiente de trabajo óptimo, en que cada individuo pueda dar su mejor contribución y al mismo tiempo tener conciencia de su capacidad.

El desarrollo organizacional es una respuesta a los cambios. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar actitudes, valores, comportamiento y estructura de la organización, de tal manera que ésta pueda adaptarse mejor a las demandas ambientales, caracterizadas por nuevas tecnologías, nuevos mercados, nuevos problemas y desafíos.

El desarrollo organizacional es al mismo tiempo:

- Un nuevo arte de perfeccionar la organización integrando necesidades de la empresa y las personas.
- Una nueva filosofía de administración.
- Un estilo administrativo renovador y revitalizador.
- Una nueva tecnología, un conjunto práctico de instrumentos y técnicas para cambios planeados, en que los aspectos psicológicos y de comportamiento deben recibir la debida atención.

“ El desarrollo organizacional en México es señalado por Jorge Dávalos, en el siguiente cuadro que resume dicha cronología”:¹²

Evolución del desarrollo organizacional.

1969-1970	Joe Bentley William Haney Frederick Hersberg Miguel Bernal Eleazar Grymbal E. Dansig, S. Reyes G. Hemera, M. Judisman	La Mansión Querétaro, Querétaro, El Morillo, Saltillo , Coahuila Jurica, Querétaro Cd. de México	Organiza laboratorio Seminario sobre D.O. Aparecen las primeras gerencias de D.O., libros de colección Adisson-Wesley Seminario sobre comunica- ción. Seminario sobre teorías de motivación. Laboratorio abierto Seminarios y consultoría de empresas
1971-1972	Bárbara Hibner	NTL, EUA CYDSA, FAMA, CRISA, GAMESA	Mexicanos toman el programa para especializarse en D.O. Aparece el análisis transaccional. Sesiones de grupos de encuentro Programas diversos de D.O.
1973-1974		CYDSA, FIGUSA, DANDO, CERVECERÍA, HILSA, GALLETERA, ITESM, SERFIN	Impulso más decidido al D.O. con Joe Bentley, Bechard, Herman, Adizes y Tannenbaum
1975-1976	Ezequiel Nieto Leonardo Rivera Paul Hensey	UDEM ITESM POLICEL, México, D.F. Vidriera Monterrey	Arranca el programa de maestría en D.O. colabora University Associates y NTL Establece en su cuadro directivo el área de D.O. Da a conocer sus teorías de liderazgo situacional
1977-1978		VISA Alfa Acero	Crea la gerencia de D.O. Establece su programa sobre la efectividad y la calidad de vida, P.E.C.
1979-1980	Clayton Alderter y Orlan Worden A. Guzmán F. Pardo J. Álvarez J. Dávalos	UDEM Cerveceria Cuauhtémoc Valsequillo, Puebla	Dan programas en la maestría en D.O., en Querétaro, Venezuela, México, D.F. y Monterrey Establece el programa planeación de vida y carrera Taller de crecimiento personal
1981-1982		Monterrey, Nuevo León	Se inicia la asociación de exalumnos de Peperdine, se celebra el Congreso Internacional de D.O. en México
1988-1989	Cesar Medina S. Mónica Y. Espinoza	Xerox	Establecen programas sobre los procesos de producción y metas de eficacia, eficiencia y efectividad, de los recursos humanos, tecnológicos, etc.
1990-1997	ITAM		Da conferencias sobre la filosofía del D.O. y sus alternativas para incrementar la efectividad y salud de las organizaciones, en base a una estrategia de cambio planeado

¹² Audirac Camarena, Carlos . ABC, el desarrollo organizacional. México, Trillas, 1994, p. 15.

2.4 Principales procesos de desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional pretende mejorar los medios por los cuales los sistemas técnico-administrativo, personal, cultural, actúan entre sí, como también los medios por los cuales la organización, se relaciona con el ambiente externo.” El proceso de desarrollo organizacional para W. Warner Burke es de 7 fases:

1. Contacto
2. Contrato
3. Diagnóstico
4. Retroinformación
5. Planeación del cambio
6. Intervención
7. Evaluación

1. Contacto.

El contacto entre el consultor y el cliente es lo que inicia la fase de entrada. Este contacto puede ser resultado de que el cliente llame al consultor para una conversación exploratoria acerca de las posibilidades de una labor de desarrollo organizacional.

Después del contacto, el consultor y el cliente comienzan el proceso de explorar conjuntamente la posibilidad de sostener relaciones de trabajo. En general, el cliente evalúa : 1) si podrá llevarse bien con el consultor; 2) si la experiencia previa de éste es aplicable a la situación actual, y 3) si el consultor es competente y confiable.

Durante el proceso de exploración el consultor evalúa : 1) si podrá llevar una buena relación con el cliente; 2) la motivación y los valores del cliente; 3) la predisposición del cliente al cambio; 4) la magnitud de los recursos para respaldar una labor de cambio (si el cliente goza de la facultad de tomar decisiones que lleven al cambio o si ha de acudir a una autoridad más alta).

2. Contrato.

En esencia, el contrato es el enunciado de un acuerdo que aclare de manera sucinta lo que el consultor conviene que hará; si está hecho a conciencia, también indicará, lo que el cliente se propone hacer. El contrato puede ser tan solo un acuerdo oral, sellado quizá con un apretón de manos, o puede ser también un documento formal firmado ante notario. De manera habitual el contrato es mucho más informal que legalista, como en el último caso y de ordinario implica un cambio de correspondencia entre ambas partes.

3. Diagnóstico.

Dos pasos conforman esta etapa: captación y análisis de información, la captación de información se logra por medio de observaciones, intuiciones e impresiones del consultor. Más adelante se emplean métodos más sistemáticos, por ejemplo, las entrevistas estructuradas, cuestionarios y resúmenes de documentos de la organización, como podrían ser los registros de actuación e informes del cuerpo laboral. Una vez que se han reunido los datos, el consultor tiene que proceder a conjuntar todas las variantes de la información, a resumirla totalmente sin olvidar parte crítica alguna y, por último a organizarla de modo que el cliente puede entenderla con facilidad y pueda trabajar con ella, con el fin de emprender una acción apropiada.

4. Retroinformación.

La efectividad con la que el consultor haya resumido y analizado la información para el diagnóstico será lo que determine el alto grado el éxito de la esta fase. Por lo general toda sesión de retroinformación comprende tres pasos:

- El consultor proporciona un resumen de los datos reunidos y algún análisis preliminar.
- Enseguida se produce un debate general en el que se plantean preguntas aclaratorias y se les proporciona respuesta.

- Por último se dedica un tiempo a la interpretación. En esta fase se pueden hacer algunos cambios al análisis e interpretación del consultor. Así el consultor trabaja en cooperación con el grupo cliente con el fin de llegar a un diagnóstico final que describe exactamente el estado actual del sistema.

5. Planeación del cambio.

Los fines de esta fase son :

- Generar pasos opcionales que respondan correctivamente a los problemas que se hayan identificado en el diagnóstico.
- Decidir el paso o pasos que hayan de darse. Durante esta fase, el profesional de desarrollo organizacional trabaja una vez más en colaboración con el sistema cliente , principalmente para ayudarle a que genere y explore las consecuencias de los otros pasos de acción

6. Intervención.

Algunos ejemplos de intervención en un nivel individual son : rediseño y enriquecimiento del trabajo, capacitación y desarrollo gerencial, cambios en la calidad de la vida de trabajo, administración por objetivos y desarrollo de carrera. En nivel de grupo, las intervenciones pueden incluir la formación de equipos, la instalación de grupos autónomos de trabajo o la puesta en marcha de círculos de calidad.

La resolución de conflictos entre grupos puede constituir una intervención, como puede serlo asimismo el cambio de dimensiones estructurales de la organización, como las relaciones de rendición de cuentas, de avance en pro o en contra de la descentralización de la autoridad, de modificar asentamientos materiales o de crear estructuras informales dentro de la organización.

7. Evaluación.

El modo de evaluación puede comprender desde clientes que dicen que se sienten satisfechos, hasta los resultados de una labor sistemática de investigación en la que se emplean controles y análisis de datos múltiples”.¹³

M Hodgetts Richard “ dice que el proceso de desarrollo organizacional es:

1. Diagnóstico
2. La acción
3. Conservación del proceso

1. Diagnóstico.

Es diagnosticar la situación recopilando información sobre el estado de las cosas. En algunas ocasiones este diagnóstico se realiza en toda organización. El diagnóstico se enfoca a grupos o individuos dentro de unidades o departamentos. En este paso inicial, el especialista en desarrollo organizacional, examina las prácticas administrativas implantadas, esto incluye los procesos de toma de decisiones, patrones y estilos de comunicación, relaciones entre grupos que interactúan, la forma en que se manejan los conflictos, la estructuración de las metas y los métodos de planeación.

2. La acción.

Esta se caracteriza por las intervenciones de desarrollo organizacional, que es un término general que sirve para describir la acción estructurada para que los individuos, los grupos o las unidades que constituyen el objetivo, se esfuerzan en alcanzar las metas de trabajo para el mejoramiento de la organización.

¹³ W. Warner Burke. Desarrollo organizacional: punto de vista normativo. México, 1989, p. 75-81.

3. Conservación del proceso.

Cuando se inicia la etapa de acción, el especialista en desarrollo organizacional debe regular la retroalimentación y asegurarse de que todo marcha de acuerdo con el plan. El manejo eficaz de este proceso de desarrollo organizacional es lo que constituye a menudo la diferencia entre el éxito y el fracaso de todos los esfuerzos realizados".¹⁴

R. Michael Stephen "señala seis pasos en todo proceso de desarrollo organizacional y son:

1. Entrada
2. Contrato
3. Recolección de datos y diagnóstico
4. Retroalimentación
5. Intervención
6. Evaluación

1. Entrada

En esta etapa los consultores tienen dos objetivos: 1) Determinar la eficacia de la "alquimia" interpersonal entre ellos y sus clientes, y 2) determinar si el desarrollo organizacional es apropiado. Con respecto a este último objetivo el consultor debe : 1) discriminar entre síntomas y causas del problema o informar al cliente lo más pronto posible una forma de llegar a las causas y 2) discernir la disposición del cliente para el cambio.

2. Contrato

En esencia, el contrato es el enunciado de un acuerdo que aclare de manera sucinta lo que el consultor conviene que hará; generalmente hay un contrato formal entre el consultor y el cliente y también uno informal.

¹⁴ M. Hodgetts, Richard. Comportamiento en las organizaciones. México, McGraw Hill, 1981, p. 400-402.

El contrato formal puede consistir en una simple carta de acuerdo, en la que se establece brevemente y en términos generales lo que hará el consultor, con que frecuencia deberá pagar el cliente (si el consultor es de afuera), y cuándo terminará el contrato. A su vez el consultor se compromete a no divulgar la información obtenida durante el proceso de desarrollo organizacional.

El contrato informal con el cliente es quizás el más importante. Teniendo en cuenta los valores en que se basa y, podría apegar, que sustentan al desarrollo organizacional, el consultor establece un acuerdo con el cliente en el que se comprometen: 1) a mantenerse informados entre sí; 2) ser abiertos en sus comunicaciones, especialmente en los problemas que pueda tener cada parte; 3) aclarar lo que cada uno espera de la relación y, en general, 4) determinar las normas básicas sobre cómo actuarán entre sí.

3. Recolección de datos y diagnóstico.

Existen cuatro formas básicas de recoger la información:

- **Observación.** El consultor no sólo debe registrar lo que ve y escucha, sino que debe tratar de “sentir” la organización desde una perspectiva de impresión.
- **Documentos.** El consultor puede obtener valiosa información estudiando los registros típicos que conserva la organización , tales como datos sobre ausentismo, conflictos organizacionales, etc.
- **Cuestionarios.** Pueden realizarse encuestas sobre percepciones y actitudes de los miembros de la organización acerca de una serie de factores empleando un cuestionario o bien uno diseñado especialmente para el cliente.
- **Entrevista.** Esta es la forma más popular de recolección de datos entre consultores de desarrollo organizacional. Las entrevistas pueden hacerse con una persona a la vez o en pequeños grupos.

4. Retroalimentación.

Consiste en la elaboración, por parte del consultor, de una versión resumida y analítica de los datos recogidos durante el paso anterior. El proceso de retroalimentación consta de tres partes:

- Se proporciona un resumen de las entrevistas, según las preguntas formuladas. En lo posible usan frases literales extraídas de las entrevistas, particularmente aquéllas que tienden a resumir lo que otros también han dicho.
- Los datos obtenidos en las entrevistas se clasifican y analizan conforme a algún modelo de funcionamiento organizacional. Este análisis se analiza luego en grupo con el cliente para llegar a un acuerdo y trabajar con mayor exactitud. Una forma optativa para esta parte del proceso de retroinformación es presentar un modelo al grupo-cliente para que ellos mismos realicen la clasificación y el análisis.

En cualquier caso el objetivo de esta parte del proceso es proporcionar un marco de trabajo conceptual que use terminología sistemática y organizacional, para alcanzar así un mejor entendimiento sobre la naturaleza de los problemas y establecer un plan de acción prioritario.

- Como parte final de la retroinformación es proporcionar al cliente una síntesis de las observaciones, impresiones, reacciones emocionales, para su interpretación, así el consultor trabaja en cooperación con el grupo cliente, con el fin de llegar a un diagnóstico final que describa exactamente el estado actual del sistema.

5. Intervención.

En desarrollo organizacional, intervención significa “ una respuesta planeada a un diagnóstico de necesidad de cambio “. La intervención se lleva cabo en el mismo momento en que la gerencia decide

contratar un consultor. La intervención debe conducir al cambio cultural.

6. Evaluación.

Es prudente iniciar la evaluación en la etapa de recolección de datos, así pueden hacerse apreciaciones “ antes y después de las intervenciones “. Si se ha realizado una encuesta en la etapa de recolección de datos, una repetición de la encuesta después que se hayan realizado una o más intervenciones puede proporcionar información comparativa útil.

El principal problema en la evaluación, al menos desde el punto de vista de la investigación, consiste en el hecho de que es prácticamente imposible tener un grupo de control.

Con frecuencia lo mejor que se puede hacer es realizar dos o más apreciaciones dentro de la organización cliente en un tiempo determinado y hacer comparaciones”.¹⁵

Audirac Camarena, Carlos Augusto.

“Dice que existen muchas formas de realizar un proceso de consultoría, a continuación se expone uno de ellos y se explica brevemente cada una de sus fases.

- **Contacto.** Entrar en relación con el sistema cliente y sondear en primera instancia a éste.
- **Contrato.** Establecer las bases económicas, técnicas profesionales y personales bajo las que trabajarán ambas partes.
- **Diagnóstico.** Determinar cuál es el problema a resolver preferentemente en forma conjunta con el cliente.

¹⁵ R. Michael, Stephen. Técnicas para el cambio organizacional. McGraw Hill, 1983, p. 209-220.

- **Planeación.** Definir objetivos, estrategias, tiempos y recursos bajo los cuales se realizará la acción.
- **Acción.** Realizar o llevar a la práctica las actividades planeadas para lograr los objetivos.
- **Evaluación.** Analizar las posibilidades, logros y avances obtenidos para retroalimentar el cliente y replantear acciones”.¹⁶

El desarrollo organizacional pretende mejorar los medios de interacción entre los sistemas técnico-administrativo y personal-cultural, como también los medios a través de los cuales la organización se relaciona con el ambiente externo. La tecnología del desarrollo organizacional está básicamente orientada hacia nuevas maneras de abordar asuntos organizacionales.

En tal sentido, **Idalberto Chiavenato** "dice que el desarrollo organizacional constituye un proceso que consta de tres etapas:

1. Recolección de datos
2. Diagnóstico organizacional
3. Intervención

1. Recolección de datos.

Abarca la determinación de la naturaleza y la disponibilidad de datos necesarios, así como los métodos utilizables en la recopilación y el análisis de datos es una de las actividades más difíciles del desarrollo organizacional. Comprende técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y subsistemas y las maneras de identificar los problemas y asuntos más importantes.

¹⁶ Audirac Camarena, Carlos Augusto. ABC, el desarrollo organizacional. Trillas, 1994, p. 72-73

2. Diagnóstico organizacional.

Se orienta principalmente al proceso de solución de problemas. El análisis de problemas de desarrollo organizacional, abarca varias técnicas relacionadas con la identificación de preocupaciones y consecuencias, establecimiento de prioridades y transacciones con los propósitos y objetivos. Conlleva también la generación de estrategias alternativas y el desarrollo de planes para su implementación.

Presta considerable atención al desarrollo y verificación de nuevos enfoques para la solución de problemas organizacionales y a la preparación del sistema para el cambio.

3. Intervención.

Existe una cantidad muy grande, de técnicas disponibles para la fase de implementación del proceso de desarrollo organizacional. Se ha llegado a desarrollar una respuesta para cada preocupación común que surge repetidamente en las organizaciones.

El inventario de esas técnicas es amplio y variado, la acción de intervención puede realizarse a través del entrenamiento de la sensibilidad o de métodos de laboratorio, incluso mediante la formación de grupos o intergrupos, etc. La intervención es una fase del proceso de desarrollo organizacional que puede ser definido como una acción planeada que debe ejecutarse a continuación de la fase de diagnóstico.

El hecho de obtener datos o de diagnosticar es una manera de intervenir en el sistema, lo cual puede provocar un profundo impacto sobre la cultura organizacional. Es necesario escoger la intervención más adecuada para la situación que se quiera aplicar a un problema organizacional determinado.

Sin embargo, la intervención no es la fase final del desarrollo organizacional, sino una etapa capaz de facilitar el proceso, el cual debe de ser continuo”.¹⁷

Fernando Achilles de Faria Mello “señala que el cambio planeado dentro de la concepción de desarrollo organizacional, utilizando un consultor que actúa en relación con un cliente, se realiza en tres etapas o fases de consultoría:

1. Contacto
2. Contrato
3. Recopilación de datos y diagnóstico

1. Contacto.

Se trata de una exploración entre consultor y cliente, permitiendo iniciar un conocimiento mutuo y de reconocimiento preliminar de la situación por parte del consultor. La fase de contacto puede constituir de una o más reuniones o encuentros entre consultor y cliente (s). El contacto inicial se debe ampliar de modo que se constituya en un sondeo preparatorio para poder pasar o no a la fase siguiente.

En este sondeo se tratan cuestiones tales como:

- Lo que el cliente quiere obtener (posibles objetivos de desarrollo organizacional).
- Lo que el cliente desea o espera del consultor.
- El consultor ofrece, su filosofía, trabajo, y condiciones básicas.
- Lo que el consultor espera o necesita del cliente.
- Posibilidades, desafíos, riesgos del proceso de desarrollo organizacional.

¹⁷ Chiavenato Introducción a la teoría general de la administración. McGraw Hill, 1997, p. 606-607.

2. Contrato.

Debe resultar siempre de un acuerdo mutuo y claro entre consultor y cliente (s), todo contrato debe de constar de dos partes:

a) Contrato general:

I. Desarrollo organizacional:

- Enfocado a la eficacia y salud del sistema.
- Requiere de colaboración e influencia mutua entre consultor y cliente.
- Busca integrar las necesidades de la empresa, y de las personas.

II. Cliente:

- Tiene insatisfacciones y quiere resolverlas.
- Tiene potencialidades a desarrollar.
- Necesitará asumir sus realidades organizacionales.
- Se propone dar y recibir información objetiva y subjetiva-válida.
- Se dispone a examinar actividades, procedimientos, objetivos, valores y comportamientos.
- Destinará el tiempo que fuere necesario al esfuerzo de desarrollo organizacional.

III. Consultor.

- Trabaja con (y no para) el cliente.
- No hace " ni magia ni milagros "- estimula y ayuda al cliente para que lo haga.
- Tiene su interés y compromiso nivelados con los del cliente.
- Es independiente y no defiende intereses individuales de ninguna persona en el sistema.

b) Contrato específico.

- **Objetivos iniciales:** ¿ que considera el esfuerzo o programa de desarrollo organizacional ?.
- **Plan (esbozo):** sistema-objetivo, acciones y actividades a emprender métodos, épocas y duración aproximados, participantes, etc.
- **Consultoría:** carga de trabajo de consultor, precio al servicio (si se tratara de consultor externo), etc.
- **Expectativas y compromisos:** entre consultor y cliente. La continuación del proceso de desarrollo organizacional, debe llevar periódicamente a revisiones del contrato inicial y posiblemente a modificaciones en su contenido en la parte del contrato específico.

3. Recopilación de datos y diagnóstico.

La recopilación de datos se puede hacer según diferentes procesos aislada o combinada: por lectura de documentos (relaciones, registros diversos), observación, convivencia, entrevistas, cuestionarios, reuniones.

La existencia de un mapa cognoscitivo, un modelo de áreas y factores a diagnosticar, antes de recoger los datos, ayuda a la precisión y objetividad del trabajo de obtención de información o de organización para el diagnóstico.

El trabajo de diagnóstico se debe hacer, siempre que sea posible, con la colaboración entre consultor y cliente, (s). Y mejor aún, entre el consultor y los participantes del sistema objetivo que proporcionaron los datos recopilados, con base en los cuales se hará el diagnóstico. Es una manera de que él agente de desarrollo organizacional conviva y se relacione con el sistema.

El agente de desarrollo organizacional debe buscar, la mejor manera de presentar sus conclusiones sobre datos obtenidos del sistema”.¹⁸

Para la Lic. Sandra Luz González López “el proceso de desarrollo organizacional consta de tres etapas:

1. Recolección y análisis de la información.
2. Diagnóstico y planeación.
3. Ejecución.

1. Recolección y análisis de la información.

Se refiere a la concentración de toda la información de la organización (razón social, giro de la organización, manuales, estructura organizacional) y el análisis de los objetivos que pretende alcanzar la empresa, es decir, toda la información acerca de la organización.

2. Diagnóstico y planeación.

Es determinar el estado en que se encuentra la organización, en donde se detectan las posibles fallas que ésta pueda tener, así como dar las soluciones para corregirlas; dando a conocer el capital, tiempo y beneficios que se obtendrán.

3. Ejecución.

Ejecutar o llevar a la práctica lo antes planeado”.¹⁹

¹⁸ Achilles de Faria Mello, Fernando. Desarrollo organizacional: enfoque integral. México, Limusa, 1996, p. 89-99.

¹⁹ Lic. Sandra Luz González López. Desarrollo Organizacional: apuntes.

2.5 Escuelas del desarrollo organizacional

La escuela de las relaciones humanas o teoría de las relaciones humanas.

La teoría de las relaciones humanas desarrollada por **Elton Mayo** y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos mediante la experiencia de **Hawthorne**. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración. Sus orígenes son:

La teoría de las relaciones humanas fue desarrollada principalmente por científicos sociales. Entre sus principales figuras están **George Elton Mayo (1880-1949)**; **Kurt Lewin (1890-1947)**; **Ronald Lippitt**; **Jack R. P. French**; **Ralph K. White**; **Fritz J. Roethlisberger**; etc.

Esta época estaba marcada por el movimiento de las relaciones humanas y la amplia aplicación de las investigaciones de la ciencia conductual en las organizaciones. Sin duda la contribución más importante del movimiento de las relaciones humanas surgió en los estudios de Hawthorne de Western Electric Company, en Cicero Illinois, en la década de los años 1930 en los Estados Unidos; por los ingenieros industriales de Western Electric, coordinada por Elton Mayo.

Ellos examinaron el efecto de diversos niveles de iluminación sobre la productividad de los obreros. Se establecieron grupos de control y de experimento. Se ofrecieron al grupo experimental diversas intensidades de iluminación, mientras el grupo de control trabajaba bajo una intensidad constante. Los ingenieros habían esperado que la producción individual estuviera relacionada directamente con la intensidad de la luz.

Sin embargo encontraron que al aumentar el nivel de la luz en el grupo experimental, subió la producción para ambos grupos, los investigadores descubrieron que durante el experimento los empleados sentían que alguien les estaba prestando atención, por lo que tenían mejor ánimo y producían más. Lo anterior se conoce como el **efecto Hawthorne**.

Con este efecto se presentó el primer indicio fehaciente de que las actitudes y los sentimientos de los trabajadores podían influir significativamente en la productividad.

La experiencia de Hawthorne permitió el delineamiento de los principios básicos de la escuela de las relaciones humanas y son :

1. El nivel de producción es resultante de la integración social.

El nivel de producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador, sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean. Es su capacidad social la que establece su nivel de competencia y de eficiencia, y no su capacidad de ejecutar correctamente movimientos eficientes, dentro de un tiempo previamente establecido.

2. El comportamiento social de los trabajadores.

La experiencia de Hawthorne permitió verificar que el comportamiento del individuo se apoya totalmente en el grupo. En general, los trabajadores no actúan o reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos. Kurt Lewin opinaba que mientras los estándares del grupo permanezcan inmodificables, el individuo resistirá el cambio, tanto más firmemente, cuanto menos dispuesto esté a apartarse de los patrones del grupo.

El poder del grupo para provocar cambios en el comportamiento individual es muy grande y la administración no puede tratar por separado a los trabajadores. Necesita tratarlos como miembros de grupos de trabajo, sujetos a las influencias sociales de esos grupos.

3. Las recompensas y sanciones sociales.

El comportamiento de los trabajadores está condicionado a normas y estándares sociales. Cada grupo social desarrolla creencias y expectativas con relación a la administración: esas creencias y expectativas reales o imaginarias, influyen no sólo en las actitudes,

sino también en las normas y estándares de comportamiento que el grupo define como aceptables, y a través de los cuales evalúa a sus integrantes.

4. Los grupos informales.

Mientras los clásicos se preocupaban exclusivamente por los aspectos formales de la organización (autoridad, responsabilidad, especialización, estudios de tiempos y movimientos, departamentalización, etc.), los investigadores de Hawthorne se concentraban casi totalmente en el comportamiento social de los empleados, creencias, actitudes, expectativas, etc.

La empresa pasó a ser vista como una organización social compuesta de diversos grupos sociales informales, cuya estructura no siempre coincide con la organización formal de ésta o sea, con los propósitos y estructura definidos por la empresa. El concepto de organización informal se delinó con la teoría de las relaciones humanas: la organización no sólo se compone de personas sino que es el conjunto de las personas que se relacionan espontáneamente entre sí.

5. Las relaciones humanas.

Las relaciones humanas son las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos.

Cada individuo es una personalidad altamente diferenciada que incide en el comportamiento y actitudes de las otras personas con quienes mantiene contacto, siendo, a su vez, muy influido por sus semejantes. Cada individuo busca compenetrar con otros individuos y grupos definidos, queriendo ser comprendido, bien aceptado y participar, con el fin de atender sus intereses y aspiraciones más inmediatos.

Solo la comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados; la comprensión de las relaciones humanas facilita una

atmósfera, en donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y saludablemente.

6. La importancia del contenido del cargo.

Mayo y sus colaboradores constataron que la extrema especialización, defendida por la teoría clásica, no hacía necesariamente más eficiente la organización.

A partir de esas conjeturas, se verificó que el contenido y la naturaleza del trabajo tienen enorme influencia sobre la moral del trabajador. Los trabajos simples y repetitivos tienden a volverse monótonos y mortificantes, afectando de manera negativa las actitudes del trabajador y reduciendo su eficiencia.

Con la llegada de la teoría de las relaciones humanas un nuevo lenguaje domina el repertorio administrativo: se habla ahora de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupo, etc.

La escuela estructuralista y/o teoría estructuralista.

Esta corriente ha sido desarrollada por sociólogos que tratan de combinar la estructura formal con aspectos del comportamiento humano y la conexión de la organización con todo el sistema social. Analiza los conflictos que se generan por las contracciones propias de la estructura y el disfuncionamiento, clasificándolos para facilitar su manejo. También se caracteriza por sus análisis de los objetivos organizacionales.

Los principales exponentes de la teoría estructuralista son: **James D. Thompson, Victor A. Thompson, Amitai Etzioni, Peter M. Blau, David R. Sills, etc.**

La teoría estructuralista se concentra en el estudio de las organizaciones, principalmente en su estructura interna y en su interacción con otras organizaciones, concibiéndolas como “unidades sociales” (agrupamientos humanos), con el fin de alcanzar objetivos específicos. (las

corporaciones, los ejércitos, escuelas, los hospitales, las iglesias, prisiones, etc.).

Orígenes de la teoría estructuralista.

1. “ La oposición surgida entre la teoría tradicional y la teoría de las relaciones humanas hizo necesaria una posición más amplia y más comprensiva, la teoría estructuralista pretende ser una síntesis de la teoría clásica (formal) y de la teoría de las relaciones humanas (informal), inspirándose en el enfoque de Max Weber y, hasta cierto punto, en los trabajos de Karl Marx.
2. La necesidad de considerar “ la organización como una unidad social grande y compleja, donde interactúan muchos grupos sociales” que comparten algunos de los objetivos de la organización, pero que no pueden ser incompatibles con otros (como la manera de distribuir las ganancias de la organización).
3. La influencia del estructuralismo en las ciencias sociales y la repercusión de éstas en el estudio de las organizaciones”.²⁰

El estructuralismo se consideraba de acuerdo a su autor:

Levy Strauss- estructuralismo abstracto: la estructura es una construcción abstracta de modelos para representar la realidad empírica.

Gurwitsch y de Rodeliff-Brown, de Karl Marx. Estructuralismo dialéctico: La estructura está constituida por partes que, a lo largo del desarrollo del todo se descubren, diferencian, y de una forma dialéctica, ganan autonomía unas sobre las otras manteniendo la integración y la totalidad sin sumarse ni reunirse entre sí sino por la reciprocidad instituida entre ellas.

²⁰ Chiavenato. Introducción a la teoría general de la administración. McGraw Hill, 1997, p. 457-459.

Max Weber. Estructuralismo fenomenológico: La estructura es un conjunto que se constituye, se organiza, y se altera, teniendo sus elementos en cierta función, bajo una cierta relación lo que impide al tipo ideal de estructura, retratar fiel e íntegramente la diversidad y variación del fenómeno real. Los autores estructuralistas han variado entre el estructuralismo fenomenológico y el dialéctico, concentrándose más en el estudio de las ciencias sociales.

2.6 Finalidad del desarrollo organizacional.

Facilita el proceso de los cambios proyectados o formulados de acuerdo con los planes, basándose en las ciencias de la conducta, el desarrollo de la organización ha evolucionado en primer término como reacción a las exigencias crecientes de cambios propios de nuestros tiempos.

Suele fundamentar los valores humanísticos y democráticos y depende mucho de procesos como la participación, la colaboración y la confrontación. Se considera que los actos del desarrollo organizacional son efectivos en la medida que aumenta la franqueza, la confianza, los riesgos que se toman, la autonomía y el respeto por las personas y el grado al que llegan para igualar el poder dentro de la organización.

El desarrollo organizacional debe adaptarse a la cultura de la empresa, a la etapa del desarrollo (subdesarrollo) del sistema y a la situación dinámica de relación entre subsistema.

- Permite introducir una nueva mentalidad abierta, democrática y eminentemente participativa orientada mucho más a la administración de las personas que a la administración de las cosas y técnicas.
- Destaca los cambios ambientales y el papel de la cultura organizacional en el proceso de cambio organizacional.
- Desarrollar un sistema viable y capaz de autorrenovarse, que se pueda organizar de varias maneras, dependiendo de las tareas.
- Crear condiciones en las que se haga aparecer el conflicto inevitable y se maneje adecuadamente.
- Aumenta el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización
- Aumenta la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
- Aumenta el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución.
- Que las decisiones se tomen en función a las fuentes de información y no a las funciones organizacionales.

- El desarrollo organizacional busca integrar las necesidades de los individuos, grupos y los de la organización

El desarrollo organizacional pretende satisfacer a esas necesidades personales incentivando en el individuo mayores habilidades sociales, mayor apertura y relaciones interpersonales y mayor seguridad, habilidades éstas aplicables en cualquier nivel y tipo de organización.

El desarrollo organizacional es una respuesta de la organización a los cambios. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura de la organización, de tal manera que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que están surgiendo en una creciente progresión.

Como la administración funciona dentro de un ambiente altamente dinámico y sujeto a una mutación acentuada, se hace más que necesario un esfuerzo planeado de cambio, un programa de desarrollo organizacional destinado a propiciar y mantener nuevas formas de organización, como también desarrollar procedimientos más eficientes de planteamiento y determinación de metas, de toma de decisiones y de comunicación. El desarrollo organizacional abarca el sistema total de una organización y la modificación planeada con el fin de aumentar la eficiencia y eficacia de la organización.

2.7 Importancia del desarrollo organizacional.

La importancia del desarrollo organizacional radica en que éste pretende aprovechar de una mejor manera la experiencia y el potencial de los individuos, por medio de un agente consultor de desarrollo organizacional y que puede ser interno y/o externo, que va a actuar como impulsor del proceso, de acuerdo con el ritmo que marque la evolución de la organización, procurando que ésta actúe más analítica y participativamente en la resolución de sus problemas.

Para ello emplea técnicas grupales de comunicación y de liderazgo, sesiones de confrontación, talleres de trabajo, entrevistas, etc. El propósito final es crear un clima de franqueza, identificación y cooperación, en que la emulación y la competencia se orientan positivamente para que las actitudes, nexos interpersonales, pautas de conducta y el desempeño individual y de grupo se adapten a una situación cambiante y se vinculen de una manera más consciente con los propósitos de la organización.

La importancia del desarrollo organizacional radica en aspectos como el que participen en los programas todo el personal relevante de la organización, que los objetivos y el proceso de alcanzarlos sean claros y concisos de modo que todos los integrantes entiendan el porque de sus funciones y su contribución a estos.

También, por la probabilidad de alcanzar el éxito del objetivo, sea con expectativas realistas, es decir objetivos adecuados y alcanzables con sus riesgos y costos razonables, y una vez alcanzados, produzcan sentimientos de éxito, competencia y potencia en el personal que colaboró en este esfuerzo.

Que el ambiente de actividad sea tal que los individuos que participan en ella se sientan libres y no ansiosos ni liberados, sea tal que esperen “aprender juntos” y se sientan capaces de experimentar y crear nuevas formas de procedimiento práctico.

Que los individuos se comprometan como personas enteras, y no como personas segmentadas. Esto significa que las demandas, expectativas, ideas, sentimientos, actitudes y ansiedades sean colocados, todos, en situación de aprendizaje, como elementos importantes de un aprendizaje total, global.

2.8 El desarrollo organizacional y su campo.

El desarrollo organizacional trata de las personas y las organizaciones, y de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan. El desarrollo organizacional también trata del cambio planificado, es decir, de lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. El cambio planificado implica sentido común, un trabajo arduo aplicado con diligencia a lo largo del tiempo, un enfoque sistemático orientado a ciertas metas y un conocimiento válido acerca de la dinámica, de la organización y de la forma de cambiarla.

El conocimiento válido se deriva de las ciencias del comportamiento como la psicología, psicología social, sociología, antropología, teoría de sistemas, comportamiento organizacional, teoría de la organización y práctica de la administración. Al reunir todo esto, el desarrollo organizacional ofrece una prescripción para mejorar entre el individuo y la organización, entre ésta y su ambiente, y entre los componentes de la organización, como la estrategia, la estructura y los procesos.

El desarrollo organizacional trata de toda la gama de problemas de las personas en las organizaciones. Algunos ejemplos serían los siguientes: un clima organizacional insatisfactorio, baja productividad, mala calidad, conflictos interpersonales, conflictos intergrupo, metas poco claras, estilos de liderazgo inadecuados, desempeño deficiente del equipo, estructura inadecuada de la organización, tareas mal diseñadas, atención insuficiente a las demandas del ambiente, malas relaciones con los clientes, etc.

El desarrollo organizacional es un camino, no un punto de destino; es una serie de acontecimientos que se despliegan y evolucionan, no un procedimiento mecánico de paso a paso. Cada organización tiene problemas y oportunidades únicos, lo que significa que cada programa de desarrollo organizacional es único en sí.

Los principales acontecimientos en el desarrollo organizacional son: percibir lo que anda mal y lo que se debe corregir, planificar y emprender acciones para cambiar las condiciones problemáticas, evaluar los efectos

de las acciones, hacer ajustes según sea necesario, y repetir la secuencia. Por consiguiente, el desarrollo organizacional es un proceso iterativo de diagnosticar y emprender una acción, diagnosticar y emprender una acción.

Se ha encontrado que la cultura, los procesos y las estructuras de la organización son decisivos para intervenir en el sistema con el fin de causar mejoras significativas.

La cultura de la organización influye poderosamente en la conducta individual y de grupo. La cultura se define como los valores, hipótesis y creencias que tienen en común los miembros de la organización y que modelan la forma en que perciben, piensan y actúan.

Por consiguiente, las intervenciones del desarrollo organizacional que tienen poder de cambiar la cultura, pueden ejercer una enorme influencia en el desempeño de los individuos y de la organización. Ser capaz de diagnosticar, comprender y cambiar la cultura de la organización es algo cada vez más importante en el desarrollo organizacional.

Los procesos organizacionales son también puntos de ventaja clave para lograr el mejoramiento de la organización.

Los procesos son *como* se hacen las cosas en las organizaciones, los *métodos* para llegar a los resultados. Los procesos organizacionales más importantes son: la comunicación, la resolución de problemas y la toma de decisiones, la asignación de recursos, la resolución de conflictos, la distribución de recompensas, las prácticas de recursos humanos, la administración estratégica, la forma en la cual se ejerce la autoridad y la autorrenovación o el aprendizaje continuo.

La estructura de la organización se refiere al diseño general de la misma, también a la forma en la cuál están diseñadas las tareas de trabajo individuales y la forma en que esas tareas se unen y agrupan. Una serie de intervenciones de desarrollo organizacional, conocida como intervenciones tecnoestructurales, ayuda a los líderes a examinar la tecnología y la estructura de la organización hacia la meta de hacer que

funcionen mejor. Se ha encontrado que son deficientes las formas tradicionales de estructurar el trabajo y las organizaciones; hay demasiado desperdicio, ineficacia, inflexibilidad, y costos elevados asociados con ellas.

Además, algunas estructuras promueven la responsabilidad, la innovación y la iniciativa, mientras que otras prácticamente prohíben tales conductas. La corrección de la estructura produce considerables mejoras inmediatas en el desempeño. Hoy en día, ésta es una de las áreas más activas de la experimentación en el campo del desarrollo organizacional.

Las organizaciones son sistemas sociales complejos que interactúan con el ambiente. Los esfuerzos del desarrollo organizacional están dirigidos hacia el mejoramiento de la organización total, o de grandes partes de ella.

2.9 Intervenciones del desarrollo organizacional.

El trabajo en el desarrollo organizacional se llevó a cabo cuando los líderes y los miembros de la organización abordan en forma sistemática los problemas y las oportunidades, en forma efectiva y eficiente, a través de un agente de consultoría en desarrollo organizacional. El desarrollo organizacional es una estrategia para el cambio que incluye teoría, métodos de práctica y valores. Las intervenciones, son sólo un componente de la forma de desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional es un proceso para mejorar el desempeño de la organización al causar cambios en la cultura y en sus procesos. relacionadas con el mejoramiento de la organización. Las intervenciones son acciones que se emprenden para producir los cambios deseados.

Los adelantos en la teoría de las ciencias de la conducta, la teoría de la práctica y la gama y el alcance de las intervenciones han incrementado de una manera significativa el poder de desarrollo organizacional como una estrategia para el cambio.

El término *Intervenciones del desarrollo organizacional* se refiere a las actividades planificadas en las que participan clientes y consultores durante el curso de un programa de desarrollo organizacional. Estas actividades están diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización, al ayudar a los miembros de la organización a administrar mejor los procesos y culturas de sus equipos y de su organización.

El conocimiento de las intervenciones del desarrollo organizacional y de la razón de ser de su empleo le muestran en que forma tiene lugar el cambio en los programas de desarrollo organizacional, porque las intervenciones son los vehículos para provocar el cambio.

“ Las intervenciones del desarrollo organizacional son *series de actividades estructuradas* en las cuales las unidades seleccionadas de la organización (grupos o individuos que son el objetivo) se comprometen con una tarea o una secuencia de tareas en las cuales las metas de las

tareas están relacionadas directa o en forma indirecta con el mejoramiento organizacional.

Acerca del diseño de las intervenciones:

Los factores que consideran los líderes y practicantes a medida que planifican y ponen en práctica el desarrollo organizacional son:

1. Detrás de cada programa hay un plan de juego general, o estrategia de intervención. Este plan integra el problema o la oportunidad que se va a abordar, las metas y los resultados deseados del programa, así como la secuencia y la oportunidad de las diferentes intervenciones que se utilizan para alcanzar las metas.

Las estrategias de intervención se basan en una combinación de diagnóstico y en las metas establecidas por el sistema del cliente.

2. De la teoría de la práctica y de la experiencia han surgido algunos consejos para la estructuración de las intervenciones en formas mejores:

- Estructurar las actividades de manera que las personas pertinentes estén allí. Las personas pertinentes son aquellas afectadas por el problema o la oportunidad.
- Estructurar la actividad de manera que esté orientada a los problemas y oportunidades generados por los clientes. La resolución de problemas y el aprovechamiento de oportunidades son tareas, agradables que involucran e interesan a la mayoría de las personas.
- Estructurar la actividad de manera que la meta sea clara y la forma de llegar también.
- Estructurar actividades de manera que exista una alta probabilidad de alcanzar la meta con el éxito. Deben de ser realistas, objetivos, y manejables y que cuando se logren produzcan sentimientos de éxito, competencia y energía para las personas involucradas.

- Estructurar la tarea de manera que incluya tanto un aprendizaje basado en la experiencia como un aprendizaje con una base conceptual/cognoscitiva/teórica.
 - Estructurar el ambiente de la actividad, de manera que los individuos se sientan “liberados”, en vez de ansiosos o a la defensiva. Las personas esperan aprender juntas, para seleccionar mejores procedimientos.
 - Estructurar la actividad de manera que los participantes aprendan la forma de resolver un problema particular y al mismo tiempo “aprendan la forma de aprender”.
 - Estructurar la actividad de manera que los individuos puedan aprender tanto acerca de la *tarea*, en que los individuos están trabajando, como acerca del *proceso*, que se refiere a la forma en que el grupo está trabajando y a todo lo demás que está sucediendo a medida que trabaja en la tarea.
 - Estructurar la actividad de manera que los individuos estén ocupados como personas completas, no como personas segmentadas (pensamientos, creencias, sentimientos y esfuerzos)”.²¹
3. Una serie de consideraciones concierne a la selección y la secuencia de las actividades de intervención. *Michael Beer* “ sugiere las siguientes pautas o reglas de decisión ayudan a este respecto:
- *Aumentar al máximo los datos del diagnóstico.* En general las intervenciones proporcionarán la información suficiente para las subsiguientes intervenciones.

Aumentar al máximo la efectividad. Se refiere a las intervenciones que desarrollan la motivación, los conocimientos, o habilidades y son requeridos por otras intervenciones.

²¹ L. French, Wendell . Desarrollo organizacional: aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., p. 159-161.

- *Aumentar al máximo la eficacia.* Las intervenciones deben seguir una secuencia para conservar los recursos de la organización, como tiempo, energía y dinero.
 - *Aumentar al máximo la rapidez.* Las intervenciones deben seguir una secuencia para aumentar al máximo la rapidez con la que se logra el mejoramiento fundamental de la organización.
 - *Aumentar al máximo la pertinencia.* Las intervenciones que la gerencia considera son las más pertinentes para los problemas inmediatos que deben ocurrir en primer lugar.
 - *Reducir al mínimo la tensión psicológica y organizacional.* Se elige una intervención adecuada que evite la inseguridad, desconfianza, frustraciones, daños psicológicos a las personas, etc. y ayude a mejorar a la organización”.²²
4. Las diferentes intervenciones tienen diferentes dinámicas; hacen diferentes cosas porque se basan en diferentes mecanismos causales. Es importante conocer los mecanismos causales fundamentales de las intervenciones con el fin de asegurar que las intervenciones se ajusten a los resultados deseados. *Robert Blake y Jane Mounton* “ identificaron los tipos de intervenciones siguientes, basándose en los mecanismos causales fundamentales involucrados:
- *Intervención discrepancia*, que atrae la atención a una contradicción en la acción o en las actitudes, que después conduce a una exploración.
 - *Intervención de teoría*, se utilizan los conocimientos de las ciencias de la conducta y la teoría para explicar la conducta actual y las hipótesis implícitas en la conducta.

²² L. French, Wendell. Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1996, p. 162.

- *Intervención procesal*, que representa una crítica de la forma en la cual se está haciendo algo, a fin de determinar si se están empleando los mejores métodos.
- *Intervención de relación*, que enfoca la atención en las relaciones interpersonales y hace que afloren los problemas, para su exploración y su posible resolución.
- *Intervención de experimentación*, en la cual se someten a prueba dos planes de acción diferentes para conocer sus consecuencias antes de que se tome la decisión final.
- *Intervención de dilema*, Se hace un cuidadoso examen de las posibles elecciones involucradas y de las hipótesis que las sustentan.
- *Intervención de perspectiva*, exige y permite unos antecedentes históricos, un contexto y objetivos futuros con el propósito de evaluar si las acciones “están dirigidas al objetivo”.
- *Intervención de la estructura de la organización*, requiere un examen y una evaluación de las causas estructurales de la ineffectividad de la organización.
- *Intervención cultural*, que examina tradiciones, precedentes y prácticas, la trama de la cultura de la organización, en un enfoque directo y concentrado”.²³

Estas clases de diferentes intervenciones sugieren una gama de diferentes formas en las cuales el practicante de desarrollo organizacional puede intervenir en el sistema cliente. También sugieren la dinámica fundamental de las intervenciones. Uno de los resultados principales de una intervención podría ser que incrementa la interacción y la comunicación entre las partes, un incremento en la retroalimentación, o en la responsabilidad.

²³ L. French, Wendell. Desarrollo organizacional: aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1996, p. 163.

“ A continuación se mencionan algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del desarrollo organizacional:

- *Retroalimentación.* Se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.
- *Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales.* Las nuevas normas hacen que el individuo ajuste su conducta, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio.
- *Incremento en la interacción y la comunicación.* Puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. La creciente comunicación permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente válidas y compartidas. Lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.
- *Confrontación.* Es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están “interponiendo en el camino”, de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva.
- *Educación.* Se refiere a actividades diseñadas para mejorar el conocimiento y los conceptos, las creencias, actitudes, habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación está enfocada hacia el incremento de estos componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica y procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio.

- *Participación.* A las personas se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. La participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados.
- *Responsabilidad creciente.* Se refiere a las actividades que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades.
- *Energía y optimismo crecientes.* Se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados”.²⁴

Estas son algunas de las áreas que se deben de considerar cuando se planifican los programas de desarrollo organizacional, se eligen intervenciones de éste, y se ponen en práctica y se administran intervenciones de desarrollo organizacional.

Clasificación de las intervenciones del desarrollo organizacional.

“ El inventario de intervenciones de desarrollo organizacional es muy extenso. Las siguientes clasificaciones nos ayudaran a comprender la forma en la cual se agrupan varias intervenciones en términos de objetivos y metas. La familiaridad con la forma en la cual se relacionan las intervenciones unas con otras es muy útil para la planificación de la estrategia general del desarrollo organizacional.

- *Actividades de diagnóstico.* Indagación de hechos están diseñados para cerciorarse del estado del sistema, recopilación de datos, entrevistas, cuestionarios, encuestas y juntas.

²⁴ L. French, Wendell. Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1996, p. 164-165.

- *Actividades de formación de equipos.* Pueden estar relacionadas con aspectos de la tarea, como la forma en la cual se hacen las cosas, las habilidades necesarias para el desempeño de las tareas, las asignaciones de recursos necesarios para el desempeño de las tareas; o bien, pueden estar relacionadas con la naturaleza y la calidad de las relaciones entre los miembros del equipo o entre los miembros y el líder.
- *Actividades intergrupo.* Son las actividades diseñadas para mejorar la efectividad de los grupos interdependientes. Cuando están involucrados dos grupos, las actividades por lo común se designan como actividades intergrupo o interfase; cuando están involucrados dos o más grupos, las actividades a menudo se conocen como espejo organizacional.
- *Actividades de retroalimentación de encuestas.* Estas actividades se centran en trabajar en forma activa en los datos producidos por una encuesta, y en diseñar planes de acción basados en los datos de la encuesta.
- *Actividades de educación y capacitación.* Son actividades diseñadas para mejorar los conocimientos, habilidades, y capacidades del individuo. Por ejemplo, en un grupo T, cuando un grupo aprende a manejar el conflicto interpersonal. Las actividades pueden estar dirigidas hacia las habilidades técnicas requeridas para el desempeño efectivo de la tarea, o pueden estar dirigidas a mejorar la competencia interpersonal.
- *Actividades tecnoestructurales o estructurales.* Son actividades diseñadas para mejorar la efectividad de las entradas técnicas o estructurales y las restricciones que afectan a los individuos o a los grupos. Las actividades pueden asumir la forma de experimentar con nuevas estructuras de la organización y evaluar su efectividad en términos de metas específicas, o idear nuevas formas de aplicar los recursos técnicos a los problemas.

- *Actividades de consultoría de procesos.* Estas actividades describen con más precisión un enfoque, un modo de consulta en el que se ofrece al cliente un descubrimiento de los procesos humanos en las organizaciones y se le enseñan habilidades para diagnosticarlos y manejarlos.
- *Actividades de desarrollo organizacional del grid.* Son actividades inventadas y privilegiadas por *Robert Blake y Jane Mouton*, que constituyen un modelo de cambio de seis fases que involucra a toda la organización.
- *Actividades de conciliación de terceras partes.* Son actividades que lleva a cabo un consultor hábil, para “ayudar a dos miembros de una organización a manejar un conflicto interpersonal”.
- *Actividades de orientación y consejo.* Son actividades que implican que el consultor y otros miembros de la organización trabajen con los individuos para ayudarles a definir las metas del aprendizaje, de enterarse de cómo ven los demás sus conductas, y a aprender nuevos modos de conducta para ver si los ayudan a alcanzar mejor sus metas.
- *Actividades de planificación de la vida y la carrera.* Son actividades que permiten que los individuos se enfoquen en los objetivos para su vida y carrera y en la forma en que deben actuar para lograrlos.
- *Actividades de planificación y de establecimiento de metas.* Empleo de modelos de resolución de problemas, paradigmas de planificación, modelos de discrepancia de la organización ideal en comparación con la organización real, etc.
- *Actividades de administración estratégica.* Son actividades que ayudan a quienes crean las políticas a reflexionar en forma sistemática en la misión y las metas básicas de su organización en las demandas ambientales, en las amenazas y las oportunidades y a dedicarse a una planificación a largo plazo, de una naturaleza tanto reactiva como proactiva.

- *Actividades de transformación organizacional.* Son actividades que implican cambios en gran escala del sistema; actividades para causar un cambio fundamental en la naturaleza de la información”.²⁵

Cada una de estas familias de intervenciones incluye incontables actividades y ejercicios. Algunas de las familias están dirigidas hacia objetivos, problemas o procesos específicos. Por ejemplo, las actividades de formación de equipos son específicas para los equipos de trabajo naturales, mientras que las actividades de planificación de la vida están dirigidas a los individuos, aunque esta última actividad tiene lugar en escenarios de grupo.

Algunas intervenciones son específicas para un problema: algunos ejemplos son las actividades de conciliación de terceras partes y las actividades de establecimiento de metas. Otras actividades son específicas para un proceso, es decir, específicas para procesos seleccionados: un ejemplo de esto son las actividades intergrupo, en las cuales se exploran los procesos involucrados en las interfaces administrativas.

Otra forma de clasificar las intervenciones del desarrollo organizacional es por el objetivo primordial de la intervención.

Se pretende que estos esquemas de clasificación ayuden a comprender la gama y las formas de utilizar las intervenciones del desarrollo organizacional.

²⁵ L. French, Wendell. Desarrollo organizacional: aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1996, p. 166-169.

2.10 El desarrollo organizacional y el futuro.

Las organizaciones en todo el mundo necesitan la ayuda que sólo pueden proporcionar intervencionistas altamente capacitados, que utilicen enfoque orientados a las personas y a la investigación-acción. El futuro del desarrollo organizacional será brillante siempre y cuando se continúe el trabajo del pasado, y a la condición de que los líderes principales no vuelvan a las prácticas autocráticas en tiempos de grandes turbulencias o de crisis.

Aún falta por realizar un trabajo difícil que ofrece incontables retos, pero que también será divertido, ameno y que ofrecerá muchas recompensas al trabajar con las personas para que sus organizaciones tengan más éxito y sean más satisfactorias.

El ambiente en el que operan las organizaciones es cada vez más turbulento dentro de esta era de competitividad comercial mundial, nacional y regional. Las alianzas, los consorcios, las fusiones y las adquisiciones son muy comunes. La tecnología de la producción y de las comunicaciones está cambiando en una proporción exponencial. No es probable que las estrategias de ayer funcionen en los lugares de trabajo de mañana.

Las organizaciones cada vez serán más planas, con un personal central más reducido y con más delegación real en los grupos pequeños y las unidades. Las organizaciones de desempeño superior se enfocan en el cliente y en el mejoramiento continuo de la calidad, que les asignan un valor elevado a los recursos humanos, la diversidad y los equipos de desempeño superior serán la norma.

El desarrollo organizacional será un actor importante que ayudará a las organizaciones a cambiar a este paradigma y a mantenerlo, así como a inventar paradigmas todavía más efectivos en el futuro. El futuro del desarrollo organizacional es brillante, pero sólo si el campo sigue evolucionando.

Aún cuando la mayor parte de las condiciones que vemos en general es favorable para el desarrollo organizacional, también hay tendencias contrarias y/o incertidumbres.” Estas contingencias tienen que ver con el liderazgo y los valores, los conocimientos sobre el desarrollo organizacional, el entrenamiento en éste, la naturaleza interdisciplinaria del desarrollo organizacional, la difusión de la técnica, la práctica de integración, el redescubrimiento de la historia y el registro del presente.

Liderazgo y valores.

Para que el desarrollo organizacional florezca, es importante que la alta gerencia-directores, ejecutivos, consejos de administración, altos ejecutivos, incluyendo al ejecutivo de recursos humanos y los consultores del desarrollo organizacional asignen un valor elevado al desempeño individual del equipo y de la organización, así como a los valores orientados a las personas.

Como dice O'Toole, la gerencia puede elegir la opción de tratar de crear organizaciones que tengan objetivos tanto de rentabilidad como humanista y de desarrollo. Por ejemplo en los Estados Unidos algunos miembros de la alta gerencia se muestran muy atentos a esta dualidad de objetivos, y se interesan en ella, y otros sólo se preocupan por los aspectos básicos y el precio de las acciones.

Conocimientos acerca del desarrollo organizacional.

Es probable que los grupos de la alta gerencia utilicen el desarrollo organizacional hasta que estén conscientes del proceso involucrado y lo comprendan. Aún cuando el grado de este conocimiento sin duda está muy difundido, sospechamos que gran parte de él se encuentra restringido por la falta de una intuición experimental de lo que es el proceso.

Los cursos universitarios; los talleres patrocinados por los consultores y empresas de consultoría, el entrenamiento de laboratorio, los libros y artículos, estos métodos y otros, contribuyen a la información disponible para gerentes y ejecutivos. Es probable que las descripciones y

explicaciones de subordinados y consultores desempeñan una parte importante.

En general vemos la necesidad de una publicación más detallada de estudios de casos de los esfuerzos del desarrollo organizacional, que incluya aciertos y errores, y del empleo de procesos del desarrollo organizacional en combinación con otras estrategias de mejoramiento.

Entrenamiento en desarrollo organizacional.

La calidad del entrenamiento en desarrollo organizacional en Estados Unidos parece ser de un nivel elevado si ojeamos los programas de estudios universitarios, la variedad de experiencias sobre entrenamiento del NTL, las ofertas de entrenamiento de varias organizaciones de consultoría y entrenamiento, así como la atención que se presta a los aspectos del desarrollo organizacional en las conferencias de la Red de desarrollo organizacional.

La Academy of Management, la American Society for Training and Development, y otras organizaciones nacionales e internacionales.

Nosotros argumentaríamos que en el futuro habrá necesidad de una mayor disponibilidad de entrenamiento en grupos-T- como una intervención de entrenamiento, no como una intervención organizacional, en particular para los aspirantes a practicantes del desarrollo organizacional y para los gerentes.

No debemos pasar por alto la utilidad del entrenamiento en grupos T para cualquiera o todos los miembros de la organización, incluyendo a los supervisores de primera línea.

Naturaleza interdisciplinaria del desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional ha sido un campo altamente interdisciplinario y eclético. Se ha desarrollado a partir de la teoría, la investigación y la práctica en psicología social, educación para adultos, desarrollo comunitario, teoría de sistemas generales, terapia familiar de

grupo, antropología, filosofía, consejo, psiquiatría, administración general, trabajo social, administrador de recursos humanos, administración de conferencias de asistencia numerosa y otros campos.

Difusión de la técnica.

Las técnicas y los enfoques de desarrollo organizacional se han difundido ampliamente en la sociedad, por lo menos en el escenario estadounidense y canadiense, en muchas partes de Europa, Asia, Australia, Nueva Zelanda, Latinoamérica y en muchos otros lugares. En gran parte, esto es un desarrollo positivo, porque demuestra que cada vez se perciben más los procesos del desarrollo organizacional como algo de gran valor. También es un cumplido para los profesionales de este campo, incluyendo a entrenadores, investigadores y autores del desarrollo organizacional.

Sin embargo, el desarrollo organizacional se puede estar enfrentando a la falta de una comprensión de sus bases teóricas, de investigación y/o históricas. Las consecuencias pueden ser una mala aplicación y por ello, se da una gran resistencia innecesaria de parte de los clientes.

Otro problema es la posibilidad de una difusión gradual de campo del desarrollo organizacional a otras especialidades, con la resultante pérdida de su integración de valores, teoría investigación, historia y práctica.

Las soluciones a lo antes mencionado, radican en la disponibilidad y el apoyo de un entrenamiento e investigación de calidad en el desarrollo organizacional, así como en la cuidadosa selección de consultores. Otra solución parcial podría implicar una amplia comprensión del proceso del desarrollo organizacional, de manera que los participantes mismos actúen como un freno en los esfuerzos mal dirigidos o imprudentes. Mientras haya menos misterio, más apertura y comprensión acerca del desarrollo organizacional, será mejor.

Práctica integrante.

Es deseable que los practicantes del desarrollo organizacional estén bien informados como sea posible acerca de las intervenciones estructurales e integraciones. Al mismo tiempo, creemos que resulta esencial que los expertos en los aspectos tecnológicos de estos campos se encuentren bien informados acerca del desarrollo organizacional. Un arreglo ideal podría ser que los profesionales del desarrollo organizacional se unan a esos expertos en equipos de consultoría.

Ya está sucediendo, aunque no se sabe hasta qué grado. Es obvio que esto requiere que dichos equipos le presten una atención considerable a la formación de sus propios equipos y al trabajo de equipo.

Con una extensión de estas ideas, existe la necesidad de una conceptualización acerca del cambio de sistemas en gran escala.

Redescubrimiento y registro de la historia.

La historia del desarrollo organizacional es indispensable para conservar y mejorar las intervenciones y los enfoques efectivos del mismo".²⁶ Por ejemplo, numerosos practicantes están redescubriendo la utilidad, en algunas circunstancias, de "reunir a todo el sistema en una habitación" y se están basando en la historia. El conocimiento y el redescubrimiento acerca de esto datan por lo menos de la década de los cincuenta.

Como otro ejemplo algunos practicantes contemporáneos están descubriendo que, por una diversidad de razones, un esfuerzo de cambio exitoso en una organización puede quedar sofocado por fuerzas en otras partes del sistema. El conocimiento de esto data por lo menos de la década de los setenta y probablemente de antes.

En la década de los ochenta empresas como Xerox, Motorola, Dupont, Ford Motor Company, etc. registraron el desarrollo de un enfoque general para mejorar la calidad y elevar la productividad. Esto implicaba

²⁶ L. French, Wendell. Desarrollo organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1996, p. 357-362.

involucrar a los empleados en programas de capacitación, toma de decisiones, introducir técnicas estadísticas para controlar el costo de la calidad.

Los administradores introdujeron cambios en el proceso de fabricación o en la prestación de servicios que propiciaron mejoras constantes. Con el uso de equipos de trabajadores, estructuras flexibles para la organización una excelente comunicación entre sus miembros, etc.

Hoy en día las organizaciones se enfrentan a múltiples retos de un ambiente turbulento, de una creciente competencia y de las demandas constantes del cliente; y al constante reto de mantener una congruencia entre las dimensiones de la organización, como la estrategia, la cultura, y los procesos, y amenazas a la efectividad, la eficiencia y su rentabilidad.

En la actualidad el desarrollo organizacional representa una de las mejores estrategias para enfrentarse a los cambios que ocurren en el mercado y en la sociedad.

Los administradores y los miembros de la organización tienen una gran responsabilidad para garantizar el cambio organizacional. El estilo de liderazgo que elijan, su capacidad para comunicarse con sus compañeros, subalternos y superiores, la calidad de las decisiones que toman y su capacidad para trabajar en equipo, contribuirán al buen funcionamiento de la organización.

Capítulo 3

El agente de cambio.

3.1 Concepto

El cambio planificado suele implicar un agente de cambio, es decir, una persona encargada de supervisar el esfuerzo para cambiar. Esta persona puede trabajar en la organización o en otra empresa. Sea cual fuere su posición, el agente de cambio suele trabajar mucho con gerentes y empleados a efectos de diagnosticar problemas y de implementar los cambios (recomendaciones) requeridos para atacarlos.

Warren Bennis lo define así :

“ Es aquél capaz de desarrollar en la organización, actitudes y procesos que permitan a la organización transaccionar proactivamente con los diversos aspectos del medio interno y externo”.¹

Stephen P. Robbins

“Son personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar los cambios en las organizaciones”.²

Judith R. Gordon

“ Los agentes de cambio son los generadores del cambio, que demuestran la necesidad de un cambio en la organización, son implementadores del cambio, que realizan las actividades del cambio, que han sido especificadas por la alta gerencia, y adoptadores del cambio, que serían los administradores de niveles bajos y los empleados que operan los cambios como parte de su trabajo diario”.³

¹ Achilles de Faria Mello, Fernando. Desarrollo Organizacional : enfoque integral. México, Limusa, 1996, p. 101.

² P. Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S. A., 1994, p. 687.

³ R. Gordon, Judith. Comportamiento Organizacional. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. .1997, p. 671.

Riccardo Riccardi :

“ Como el arquitecto que es capaz de armonizar las exigencias del cambio de la organización de los individuos y grupos que en ella actúan” .⁴

Newton Margulies Anthony P.

“ El agente de cambio y/o consultor es un colaborador profesional que ayuda al cliente (empresa) para resolver algún problema real o potencial de la organización para generar un cambio” .⁵

Para la Lic. Sandra Luz González López su concepto es el siguiente:

“ Es el especialista cuya función principal consiste en estimular, concientizar, facilitar y coordinar el cambio en una organización” .⁶

Para esta investigación se conceptualiza así :

El agente de cambio es la persona que realiza un diagnóstico de la situación actual de la empresa, para posteriormente, presentar una o varias propuestas de solución, las cuales se ponen a consideración de la dirección, para la toma de decisiones de la mejor propuesta. Dentro de la propuesta de solución el agente de cambio deberá incluir los beneficios que obtendrá la empresa así como las inversiones y riesgos que se corren para obtenerlos.

⁴ Riccardi, Riccardo. El Arquitecto del desarrollo humano y organizacional. Argentina, Ediciones Macchi, 1995, p. 128.

⁵ Newton Margulies, Anthony P. Desarrollo Organizacional: valores, proceso y tecnología. México, Diana, 1990, p. 153.

⁶ Lic. Sandra Luz González López. Desarrollo Organizacional: apuntes 1996.

3.2 Habilidades.

Describe el proceso sistemático para introducir comportamientos, estructuras y tecnologías nuevas con el propósito de abordar problemas y los retos que enfrenta la organización. El enfoque conductual se refiere a los cambios que registran los conocimientos, las capacidades, las interacciones y la actitud de los miembros.

Con frecuencia llamamos desarrollo organizacional, este enfoque conductual también puede implicar mejorar la comunicación, el comportamiento del grupo, el comportamiento intergrupalo, las capacidades del liderazgo y las relaciones de poder, así como cambiar la cultura organizacional. El enfoque estructural requiere que se rediseñen las organizaciones y los empleos o las situaciones laborales.

El enfoque tecnológico, requiere que se cambie el equipo, los métodos, los materiales o las técnicas, por ejemplo, mediante el rediseño o el trabajo de la reingeniería y la automatización de los procesos laborales el agente de cambio puede venir a desempeñar diversos papeles o funciones, como los que se mencionan a continuación :

- Obtener datos sobre el funcionamiento del sistema, realizando entrevistas, preparando cuestionarios, asistiendo a reuniones y consultando documentación.
- Escuchar a las personas y comprenderlas, aún cuando no concuerden.
- Ayudar a las personas con dificultades personales y funcionales en el contexto de sus actividades o en la empresa.
- Diagnosticar situaciones y comportamientos.
- Trazar estrategias y escoger tácticas de desarrollo organizacional.
- Estimular, catalizar, facilitar comportamientos y acciones conducentes a los objetivos de desarrollo organizacional.
- Desarrollar, capacitar o enseñar a personas o grupos.
- Confrontar personas o grupos, proporcionándoles retroinformación constructiva.
- Sugerir soluciones, orientar acciones.

- Intervenir directamente, asegurándose de que se tomen ciertas providencias.
- Liderar o dirigir personas o grupos.
- Planear, organizar, coordinar y controlar actividades de desarrollo organizacional.
- Cada profesional de desarrollo organizacional actuará según sus peculiaridades personales y su experiencia profesional teórico- práctica. Cada uno de ellos será más eficaz y se sentirá más a gusto, si se procura fortalecer sus puntos más débiles y mantenerse más flexible y abrir el abanico de su repertorio funcional, así como reconocer sus limitaciones.

Según la NTL (1968-1969), “ existen siete áreas fundamentales que exigen habilidad especial del consultor:

- Habilidad para la evaluación de sus motivaciones personales en relación con su “cliente”.
- Habilidad para ayudar al “ cliente “ a estar consciente de las necesidades del cambio, de los procesos de diagnóstico.
- Habilidad para actuar junto al “ cliente “ , explorando y desarrollando los recursos latentes en la propia organización.
- Habilidad para tomar decisiones con la participación de los elementos implícitos en el problema.
- Habilidad para planear y ejecutar los planes, tomando por control la retroinformación recibida a lo largo del programa.
- Habilidad para evaluar los progresos y fracasos, a lo largo del programa.

- Habilidad para asegurar continuidad, expansión, apoyo y transferencia de aprendizaje, a lo largo de los programas”.⁷

Es necesario, tener habilidades especiales en el terreno de la relación interpersonal, ya que toda, actividad de consultoría se ejerce a través de esas relaciones.

El trabajo del consultor se caracteriza siempre por una relación temporal y voluntaria entre un elemento profesional (consultor) y un sistema - cliente, en la cual se planea auxiliar al cliente en la solución de sistemas corrientes o potenciales.

⁷ Achilles de Faria Mello, Fernando. Desarrollo organizacional: enfoque integral. México, Limusa, 1996, p. 109-110.

3.3 Actitudes.

Las actitudes son afirmaciones evaluativas-favorables o desfavorables-en relación con objetos, personas o hechos.

Las actitudes son importantes en las organizaciones, porque afectan el comportamiento en el trabajo. Si los trabajadores creen, por ejemplo, que los supervisores, auditores, jefes e ingenieros en tiempos y movimientos se dedican a conspirar para hacer que los empleados trabajen más duro por el mismo o menor sueldo, tiene sentido tratar de comprender como se formaron esas actitudes, en relación con el comportamiento real en el puesto y cómo podrían cambiarse.

La actitud en esencia se refiere a la parte afectiva de tres componentes:

- **Componente cognoscitivo.** Establece la etapa para la parte más crucial de una actitud.
- **Componente afectivo.** El efecto es el segmento emocional, o de sentimientos, de una actitud, y se refleja en la declaración “no me gusta Juan porque discrimina a las minorías”.
- **El componente conductual.** Se refiere a una intención de conducirse hacia alguien o algo. Ejemplo, evitar a Juan por los sentimientos que tengo sobre él.

Tipos de actitudes :

Una persona puede tener miles de actitudes, pero el comportamiento organizacional enfoca nuestra atención hacia un número muy limitado de actitudes relacionadas con el puesto. Éstas dan a conocer las evaluaciones positivas o negativas que sostienen los empleados acerca de diversos aspectos de su ambiente de trabajo.” La mayor parte de la investigación en el comportamiento organizacional se ha ocupado de tres actitudes:

1. **Satisfacción en el puesto.** Se refiere a la actitud general de un individuo hacia su puesto. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él. Cuando la gente habla de actitudes de los empleados, lo más frecuente es que se refiere a la satisfacción en el puesto.
2. **Involucramiento con el puesto.** El involucramiento con el puesto mide el grado en el que una persona se identifica psicológicamente con su puesto y considera su nivel percibido de desempeño como importante para su autoestima. Los empleados con un alto nivel de involucramiento con el puesto se identifican profundamente con la clase de trabajo que realizan y realmente se preocupan por él. Se ha encontrado que los altos niveles de involucramiento con el puesto se relacionan con un menor ausentismo y porcentajes de renuncia más bajos.
3. **Compromiso Organizacional.** Se define como el grado en que un empleado se identifica con una organización determinada y sus metas, y desea mantener su membresía en la misma. Así como un alto involucramiento con el puesto significa identificarse con el puesto específico de uno mismo, un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización que lo emplea a uno”.⁸

En general, la investigación ha concluido que la gente busca consistencia entre sus actitudes, y entre sus actitudes y su comportamiento. Esto significa que los individuos tratan de conciliar actitudes divergentes, y alinear sus actitudes y comportamiento de modo que parezcan racionales y consistentes.

Cuando hay una inconsistencia, se desencadenan fuerzas que regresan al individuo a un estado de equilibrio en el que las actitudes y el comportamiento son de nuevo consistentes.

⁸ P. Robbins, Stephen. Comportamiento organizacional. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1996, p. 181-182.

Esto puede realizarse modificando las actitudes o el comportamiento, o racionalizando la discrepancia.

En un contexto organizacional, la mayor parte de las actitudes que le interesaría investigar a la administración serían aquellas con las cuales los empleados tienen alguna experiencia. Si las actitudes en cuestión se plantean de manera específica, la administración debe obtener información valiosa para orientar sus decisiones en relación con estos empleados. Pero, ¿cómo obtiene información la administración sobre las actitudes de los empleados?. El método más popular es el uso de las **encuestas de actitud**.

Por lo general, estas encuestas presentan al empleado un conjunto de afirmaciones o preguntas. Desde un punto de vista ideal, este conjunto está diseñado para obtener información específica que interese a la administración.

El uso periódico de las encuestas de actitud proporciona a los administradores una valiosa retroalimentación sobre la forma en que los empleados perciben sus condiciones de trabajo. El uso de encuestas periódicas de actitud puede alertar a la administración sobre el surgimiento de posibles problemas y las intenciones de los empleados, lo suficientemente temprano como para que puedan emprenderse acciones que eviten repercusiones posteriores.

3.4 Características.

Beer (1980) " enumera cinco características personales que pueden emplearse de modo flexible.

1. **Generalista y especialista.** El agente de cambio en desarrollo organizacional es generalista en cuanto a su perspectiva organizacional administrativa, y especialista en el proceso de diagnóstico e intervención organizacional.
2. **Integrador.** El consultor en desarrollo organizacional cuida que se establezcan enlaces claves entre el cliente y los recursos necesarios, como llamar a un experto determinado para un cambio específico, y entre diversos subsistemas dentro de la organización cliente, particularmente entre la gerencia máxima y determinados grupos de staff como los relacionados con la planeación y administración de los recursos humanos.
3. **Neutralidad.** El consultor en desarrollo organizacional no tendrá la autoridad propia de carga alguno sobre los miembros de la organización cliente, ni ningún interés particular respecto a la solución de los problemas de la organización; no obligará deseos de alcanzar un alto cargo dentro de la organización cliente, y será neutral respecto a la política interna de la organización.
4. **Credibilidad.** cuanto más se posee un conocimiento cabal de la organización y su funcionamiento, y cuanto más asociado esté a los éxitos de la organización y no a sus fracasos, tanto más elevada será su credibilidad.
5. **Marginalidad.** El consultor debe desempeñar un papel fronterizo".⁹

⁹ W. Warner, Burque. Desarrollo organizacional: punto de vista normativo. México, Sitsa, 1989, p. 159-160.

“ El agente de cambio también se caracteriza por :

- Su capacitación práctica.
- Sus conocimientos teóricos.
- Su personalidad (dinámica emocional y psíquica).
- Su estilo personal.
- Su teoría práctica o filosofía del trabajo.
- Sus acciones y comportamientos.

El consultor de desarrollo organizacional tenderá a ser tanto más capaz cuanto más tenga una sólida formación básica esencial lo cual abarque :

- Psicología en general, en especial psicología social e industrial.
- Sociología en general.
- Psicología y sociología de las organizaciones.
- Dinámica de grupos.
- Administración de empresas.
- Vivencia y trabajo en empresas, principalmente en función de jefatura”.¹⁰

¹⁰ Achilles de Faria Mello, Fernando. Desarrollo organizacional: enfoque integral. México, Limusa, p, 109-110.

3.5 Perfil del agente de cambio.

“ El agente de cambio debe ser una persona con :

- 1) **Autoconocimiento.** Conciencia realista de su personalidad, sus puntos fuertes y sus puntos débiles, capacidades y limitaciones, motivación y necesidades personales, dinámica emocional, valores y actitudes, filosofía de trabajo, etc.
- 2) **Comprensión de la organización,** conocer y entender la organización o sistema-objetivo, la cual requiere :
 - Conocimientos teóricos y prácticos sobre desarrollo organizacional.
 - Experiencia de trabajo en la empresa, donde haya ocupado funciones a nivel de gerencia.
 - Capacidad de diagnóstico de situación de sistemas socio-técnicos abiertos, identificación de problemas oportunidades potencialidades y limitaciones del sistema-objetivo.
- 3) **Flexibilidad de acción.** Capacidad para presentar diferentes papeles, dentro de su función de múltiples facetas de agentes de desarrollo organizacional.
- 4) **Competencia interpersonal.** Capacidad de relacionarse con los clientes participantes del esfuerzo del desarrollo organizacional, creando climas de confianza, apertura, respeto, colaboración y ayuda mutua para sí y entre los demás.
- 5) **El trabajo del agente de cambio de desarrollo organizacional debe ser un trabajo de abierta, confiable, auténtica y mutua colaboración, con los clientes y otros participantes”.**¹¹

El agente de cambio tiene como misión principal asegurar que se alcancen las siguientes condiciones básicas, que orientan su trabajo.

¹¹ Achilles de Faría Mello, Fernando. Desarrollo organizacional: enfoque integral. México, Limusa, 1996, p. 102-104.

- Generar datos válidos.
- Asegurar decisiones bien informadas.
- Obtener el compromiso del cliente en la implementación de esas decisiones.
- Desarrollar los potenciales y recursos del sistema-objeto.

El agente de desarrollo organizacional camina al lado de los clientes, inspirado en los valores de desarrollo organizacional que informan y condicionan su filosofía de trabajo, procura, siempre que sea posible, concretizar los siguientes aspectos : (mencionados por Margulie y Raia 1972).

- Proporcionar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos, en vez de meros recursos del proceso de producción.
- Proporcionar oportunidades a cada miembro de la organización como un todo, de desarrollar plenamente su potencial.
- Buscar el aumento de la eficacia de la organización en todas sus metas.
- Considerar la creación de un ambiente en que sea posible sentir el trabajo como estimulante y desafiante.
- Dar condiciones para que las personas influyan en la manera por la cual se relacionan con el trabajo, la organización y el medio.
- Tratar a cada ser humano como una persona, que tiene un conjunto complejo de necesidades, todas importantes en su trabajo y en su vida.

3.6 Principales tipos de agente de cambio

Los directivos son los únicos responsables del cambio de la organización, de elegir “al agente de cambio adecuado, el cual a su vez, pasa a preparar un plan de acción.

Agentes de cambio internos.

“ Son aquéllos conocidos por los miembros de la organización y están siempre a su disposición y casi no requieren de erogaciones adicionales por concepto de honorarios o sueldos extraordinarios. No obstante debido a su interés en la organización, las personas del interior pueden estar demasiado cerca del problema y no verlo con objetividad o pueden ser consideradas partes del problema. Sus servicios pueden resultar costosos si se miden en tiempo que no estará disponible para otros proyectos.

Los agentes de cambio externos.

Los asesores externos son empleados de otras organizaciones.(Despacho de contadores, abogados, u organismos profesionales), estos asesores externos suelen tener más conocimientos técnicos, diversas competencias y objetividad para instituir el cambio. Por otra parte pueden carecer de información sobre una situación particular, tardar más en empezar a implementar el cambio y aumentar la erogación.

Ventajas y desventajas de los agentes internos de cambio y los agentes externos.

Agentes internos ventajas	Agentes externos
<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con más conocimientos de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen opiniones más objetivas de la organización.
<ul style="list-style-type: none"> • Están disponibles en forma diaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actúan a altos niveles dentro de la empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Conocen bien los matices, detalles de la empresa, grupos e individuos que en ella trabajan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen más experiencia para manejar problemas diversos.
<ul style="list-style-type: none"> • Tienen acceso a ciertas personas fuentes de información dentro de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • No dependen del sistema de premios y castigos del cliente.
<ul style="list-style-type: none"> • Tienen más control y autoridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pueden recurrir a más personas con diferentes experiencias.
	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen más conocimientos brindan confianza y objetividad.
	<ul style="list-style-type: none"> • Son más competentes y con más capacidad a su alcance.
Desventajas	
<ul style="list-style-type: none"> • Pueden estar demasiado cerca del problema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen menos conocimiento de la organización, historia, cultura, personal y los procedimientos de operación.
<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para actuar a altos niveles y por consiguiente a ser menos aceptado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requieren de tiempo y esfuerzo para conocer al cliente.
<ul style="list-style-type: none"> • Pueden tener intereses creados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si son relaciones temporales sólo podrá desempeñar un papel limitado en las operaciones de desarrollo organizacional.
<ul style="list-style-type: none"> • Pueden crear resistencia adicional si son considerados parte del problema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflejan desfavorablemente la imagen de la gerencia.
<ul style="list-style-type: none"> • Deben ser resignados; no estar disponibles para otro trabajo. 	

Los agentes de cambio también pueden ser :

Generadores de cambio.

1. **Agentes de cambio clave.** Quienes convierten un tema en una necesidad que se siente. Este suele ser el rol de un líder carismático.
2. **Los demostradores.** Estos agentes de cambio demuestran apoyo para el cambio concebido por un agente de cambio clave. Son los primeros en la línea de confrontación que enfrentan a quienes prefieren el statu quo (equilibrio). El rol del demostrador consiste en ofrecer apoyo visible y vocal para el cambio.
3. **Los patronos.** Estas personas apoyan el proceso de cambio en forma financiera o psicológica. Por ejemplo, los patronos del cambio pueden dar al agente de cambio clave un presupuesto, un título prestigiado, un ascenso y otros símbolos de apoyo.
4. **Los defensores.** Este rol entraña defender el cambio ante las bases; los niveles más bajos de la organización. El administrador-defensor queda atrapado por el carisma del agente de cambio clave, y se convierte en un partidario y difunde la palabra entre la organización. Los defensores pueden ver como se benefician con el cambio o tal vez sean impulsados por los opositores a defender el cambio.

Implementadores del cambio.

5. **Los implementadores externos del cambio.** Estas personas son invitadas del exterior de la organización para implementar el cambio. Pueden ser asesores de esfuerzos de desarrollo organizacional contratados para articular e implementar la visión del agente de cambio clave. Los agentes externos de cambio tienen la ventaja de que ofrecen una perspectiva fresca y no tienen intereses invertidos en mantener las cosas como están.
6. **Los implementadores externos/internos del cambio.** Son las personas que desarrollan a los implementadores internos. Los gerentes

de la oficina central, que desconocen las organizaciones del campo, pueden tener la tarea de llevar la palabra de lo alto a las masas. Son externos en el sentido de que aparentemente vienen del exterior. No obstante son miembros antiguos de la organización con apoyos tradicionales.

7. **Los implementadores internos del cambio.** Son los gerentes que asumen la responsabilidad de implementar el cambio en sus propias organizaciones. Convencidos de la necesidad del cambio, son modelos para otros agentes de cambio para que muevan a sus unidades en la dirección deseada, con frecuencia traduciendo o redefiniendo el cambio para satisfacer sus propias necesidades.

Adoptadores del cambio.

8. **Los primeros adoptadores.** Estos gerentes practican el cambio nuevo. Los primeros adoptadores muestran el mayor compromiso y se convierten en prototipos del cambio. Trascienden la implementación y mantienen el cambio, haciendo que sea la norma de su organización.
9. **Los conservadores.** Estos gerentes están interesados primordialmente en satisfacer las necesidades actuales del negocio, cumpliendo con sus trabajos para mantener en marcha a la organización. No obstante, están dispuestos a adoptar el cambio en este proceso, porque ven cómo contribuye a su propio trabajo. Su objetivo es sostener a la organización y se den cuenta de que el cambio es una de las cosas, que se deben hacer para asegurar la supervivencia de la organización.

Un ejemplo, es la facilidad con la cual los gerentes aceptan responsabilidades nuevas o adicionales en el despertar de una organización de las funciones y las relaciones de dependencia.

10. **Los usuarios.** Los gerentes se vuelven usuarios cuando hacen que el cambio sea un hábito. Al principio, tienen menos compromisos con el cambio y probablemente sean los últimos en adoptarlo. Sin embargo

son los que se beneficiarán más con el cambio. Sin ellos, el cambio, jamás tendrá éxito".¹²

¹² R. Gordon, Judith. Comportamiento organizacional. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1994, p. 671-673.

3.7 Beneficios que se obtienen al contar con un agente de cambio adecuado

Buscan mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios en su ambiente, procura cambiar el comportamiento de los empleados, y grupos dentro de la organización.

Realizan un cambio planificado que describe el proceso sistemático, para introducir, comportamientos, estructuras y tecnologías nuevos con el propósito de abordar los problemas y los retos que enfrenta la organización. El enfoque conductual, se refiere a los cambios que registran los conocimientos, las capacidades, las interacciones y las actitudes de los miembros.

También puede implicar mejorar la comunicación, el comportamiento de los individuos y los grupos de la organización, las capacidades del liderazgo y las relaciones de poder, así como cambiar la cultura organizacional. El enfoque estructural requiere que se rediseñen las organizaciones y los empleos o las situaciones laborales. El enfoque tecnológico, requiere que se cambie el equipo, los métodos, los materiales o las técnicas, por ejemplo, mediante el rediseño o el trabajo de reingeniería y la automatización de los procesos laborales.

El estilo de liderazgo que elijan, su capacidad para comunicarse con sus compañeros, subalternos y superiores, la calidad de las decisiones que toman y su capacidad para trabajar en equipo, contribuyen al funcionamiento de la organización. Entender y elegir los comportamientos apropiados de las personas y los grupos resultan esenciales para lograr la productividad, satisfacción, adaptación, otros resultados de los empleados.

“ En esencia los beneficios se pueden dar en:

El cambio de estructura.

Se define la estructura de una organización como la forma en que están divididas, agrupadas y coordinadas formalmente las tareas. Los agentes de cambio pueden modificar uno o más de los elementos clave en el diseño de una organización.

Por ejemplo, se puede combinar las responsabilidades departamentales, eliminar niveles verticales y ampliar los tramos de control para que la organización sea más plana y menos burocratizada. Se pueden implantar más reglas y procedimientos para incrementar la estandarización. Se puede ampliar la descentralización para acelerar el proceso de toma de decisiones.

Los agentes de cambio también pueden introducir grandes modificaciones en el diseño actual de la estructura. Esto puede incluir el cambio de una estructura sencilla a una base en equipos o a la creación de un diseño matricial. Los agentes de cambio pueden considerar el rediseño de puestos o programas de trabajo. Se pueden redefinir las descripciones, enriquecer, e introducir horas flexibles en los puestos de trabajo.

El cambio de tecnología.

En la actualidad, los cambios tecnológicos más importantes implican por lo general la introducción de equipo, herramientas o métodos nuevos; la automatización o la computarización.

Los factores competitivos o innovaciones dentro de una industria frecuentemente exigen que los agentes de cambio introduzcan equipo, herramientas o métodos de operación nuevos.

La automatización es un cambio tecnológico que reemplaza a las personas con maquinaria, comenzó en la Revolución Industrial y continúa

como una opción de cambio hoy en día. El cambio tecnológico más visible en años recientes ha sido la expansión de la computarización.

El cambio del ambiente físico.

La distribución del espacio de trabajo no debe de ser una actividad aleatoria. Los administradores suelen tomar muy en cuenta las exigencias del trabajo, los requisitos de interacción formal y las necesidades sociales al tomar decisiones respecto a la distribución física del espacio, diseño interior, colocación de equipo y cosas semejantes.

Por ejemplo, al eliminar paredes y divisiones y abrir el diseño de una oficina, se facilita que los empleados se comuniquen unos con otros. En forma parecida, la administración puede cambiar la cantidad y tipo de luces, el nivel de calor o frío, los niveles y tipos de ruido, y la limpieza del área de trabajo, así como las dimensiones del diseño interior como muebles, decoraciones y esquemas de color.

Es evidente que el cambio en el ambiente físico, por si mismo, no tiene un impacto considerable sobre el desempeño organizacional o individual. Pero puede facilitar o dificultar determinados comportamientos de los empleados.

El cambio de personas.

La última área donde operan los agentes de cambio es en ayudar a los individuos y grupos dentro de la organización para que trabajen juntos de una manera más eficaz. Esta categoría suele implicar el cambio de actitudes y comportamientos de los miembros de la organización por medio de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas.

Se trata de abarcar toda una serie de intervenciones que están diseñadas para cambiar a la gente y la naturaleza y calidad de sus relaciones en el trabajo".¹³

¹³ P. Robbins Sthepen. Comportamiento organizacional: teoría y práctica. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1996, p. 720-723.

Capítulo 4

Propuesta de un modelo de desarrollo organizacional idóneo para mejorar la productividad en una mediana empresa de muebles.

4.1 Antecedentes de la empresa.

Christian Fersen, S. A. de C.V., es una empresa mediana, del ramo de la industria del mueble, dedicada a la fabricación de muebles de madera sobre diseño. Se establece en el año de 1982 en un pequeño taller que fue fundado por el actual presidente y dueño de la empresa.

Debido al gran crecimiento en sus primeros cinco años se vio en la necesidad de una ampliación de sus instalaciones y contratar más gente, para aumentar la eficiencia se contrato al vicepresidente, al director de operaciones y relaciones industriales, un gerente de ventas y de producción quienes conjuntamente realizaron estudios de tiempos y movimientos en las nuevas instalaciones de la empresa ubicadas en Plazuela 2 de abril número 1, Miraflores, Chalco, Estado de México.

La finalidad de estos estudios era la de establecer estándares de producción, y un sistema de incentivos. En el área de ventas se fortaleció la fuerza de ventas y se establecieron sucursales en el Distrito Federal y provincia.

Los años siguientes las ventas se incrementaron y se tomo atención especial a los procesos de producción. Sin embargo en el año de 1991, la producción empieza a descender, hubo sabotajes contra la producción, empieza a existir la rotación de personal obrero, el cual se quejaba de las malas condiciones de las instalaciones de la planta, cuotas de producción muy altas, los sueldos muy bajos, malos tratos y poca iluminación.

Ante esta situación la dirección no se preocupo por el diseño y equilibrio adecuado en el proceso de crecimiento general de la empresa. Lo que ha traído como consecuencias: dos intentos de huelga, y problemas constantes con el sindicato por conflictos laborales, esto solo ha provocado mayor descontento al personal y la renuncia del gerente de producción ocupando el lugar su colaborador más cercano.

De tal forma que hoy en día es sumamente importante que se de un cambio el cual permita que las cosas se puedan comparar.

4.2 Propuesta de un proceso de desarrollo organizacional.

De los procesos de desarrollo organizacional analizados en el capítulo dos, se tomara el proceso de desarrollo organizacional de la Lic. Sandra Luz González López, porque es una propuesta que facilita el cambio en la estructura, tecnología y el de las personas de la organización que se está investigando. Y consta de “tres pasos:

1. Recolección y análisis de la información.

En este primer paso se reúne la información general para obtener una perspectiva más amplia de las operaciones de la empresa.

- Se reunirá información sobre su historia, y estructura, antecedentes de la empresa, tendencias de crecimiento, estadísticas, volúmenes de venta, etc.
- Conocer si hay objetivos y metas generales de la empresa.
- Las operaciones existentes deberán ser analizadas y registradas con el propósito de entenderlas y analizarlas y así obtener en forma veraz y precisa la forma de operar de la empresa.

2. Diagnóstico y planeación.

Pretende explicar las causas de los comportamientos y actitudes descritos. Se diagnostica primero una situación determinada y después se identifican sus elementos y causas. La planeación será la parte que se va a encargar de como se va a solucionar las necesidades de los trabajadores, empleados y de la misma organización, así como proponer las alternativas positivas que nos van a ayudar a lograr los objetivos organizacionales.

3. Ejecución.

En esta etapa solo se vigilara que las recomendaciones se apliquen realmente para beneficio de toda la organización”.¹

¹ Lic. Sandra Luz González López. Desarrollo Organizacional: apuntes, 1996.

El desarrollo organizacional es un proceso mediante el cual los principios y las prácticas de las ciencias conductuales se usan en una organización activa y de manera planificada y sistemática. Se usa para alcanzar metas como desarrollar mayor competencia organizacional, al mismo tiempo que se mejora la calidad de la vida laboral y la efectividad de la organización.

El desarrollo organizacional difiere de otros esfuerzos planificados para el cambio. Porque su enfoque incluye la motivación, la utilización y la integración de los recursos humanos de la organización y se concentra en el cambio del sistema total.

El desarrollo organizacional es un vehículo para ayudar a las organizaciones a ajustarse al enriquecimiento tecnológico acelerado, la formación de equipos en grupos o la administración por objetivos. El desarrollo organizacional puede usar técnicas específicas, pero sólo después de que la aplicabilidad y la utilidad de una técnica específica han quedado claramente demostradas mediante un diagnóstico cuidadoso.

- ◆ Consultas individuales que generalmente implica un agente de cambio en una interacción de ayuda de uno a uno, con un solo cliente.
- ◆ Capacitación no estructurada del grupo que implica a personas en un grupo sin que tenga un propósito en una tarea específica, a no ser la de entender la dinámica individual o del grupo.
- ◆ Consulta de procesos que implica a grupos pequeños o equipos de trabajo para identificar y resolver problemas en común.
- ◆ Diseño organizacional que implica un cambio estructural en la autoridad organizacional y las relaciones de dependencia.
- ◆ Capacitación estructurada del grupo, que comprende cursos de desarrollo administrativo o de grupo, estructurados para cambiar las actitudes de los participantes, transmitir conocimientos o desarrollar capacidades.

4.3 Implementación de un proceso de desarrollo organizacional.

Proceso de desarrollo organizacional.

1. Recolección y análisis de la información

- Razón social : Christian Fersen, S.A. de C.V.
- R.F.C. : CFE-821129-MB1
- Ubicación : Plazuela 2 de abril No. 1 Miraflores, Chalco, Estado de México.
- Giro : Fabricación y venta de muebles de madera y objetos de decoración
- Clasificación : Empresa industrial, del ramo manufacturero, porque satisface ciertas necesidades del consumidor.
- Tamaño : Mediana, este criterio establece el empleo de 218 trabajadores.

Zona de trabajo : Zona oriente del Estado de México, sus municipios más cercanos son: Tlalmanalco, Amecameca.

Su mercado : El Distrito Federal, Mérida, Monterrey, Guadalajara y Puebla.

Objetivos : - Crecimiento de la firma, y sus utilidades.
- Dar un mejor servicio a clientes.
- Incrementar tamaño y participación en el mercado
- Lograr el liderato de la industria.

2.- Diagnóstico

Áreas elegidas:

- ◆ **Presidencia**

- ◆ **Vicepresidencia**

- ◆ **Director de operaciones y relaciones industriales**

- ◆ **Producción**
 - Departamentos de:
 - Almacenes
 - Carpintería en general
 - Ebanistería
 - Barniz
 - Decorado
 - Tapicería
 - Embarques y cobranza
 - Mantenimiento en general

- ◆ **Ventas**
 - Sucursales:
 - Cuatro sucursales del D.F.
 - Cuatro sucursales de provincia

- ◆ **Recursos Humanos**

Como se ha visto esta empresa requiere de un proceso de desarrollo organizacional para introducir comportamientos, estructuras, y tecnologías nuevas con el propósito de abordar los problemas y los retos que enfrenta la organización.

Es necesario tener el conocimiento de un enfoque conductual para mejorar las capacidades, los conocimientos, las interacciones y las actitudes de los miembros, este enfoque también implica mejorar la comunicación, el comportamiento del grupo, el comportamiento intergrupalo, las capacidades del liderazgo y las relaciones de poder, así como cambiar la cultura organizacional.

Causas

El presidente de la empresa a sido un líder que determina toda norma o política a seguir sin considerar la opinión de sus subordinados, personaliza las alabanzas o las criticas al trabajo y decide lo ¿qué hay que hacer?, ¿cómo hacerlo? y ¿quién debe realizarlo?.

Tampoco se ha preocupado por la imagen que de ella tienen sus propios trabajadores; él piensa que solamente es una relación de trabajo que no tiene mayor trascendencia; nunca ha pensado que sus aliados más importantes y fuertes de la empresa pueden ser sus empleados, sus trabajadores y sus funcionarios.

El presidente nunca ha invertido en su capital humano con el objeto de crear una lealtad y una identificación empresa-trabajador, por los cuales el trabajador acepte que su bienestar, su futuro está ligado al éxito y permanencia de la empresa.

Efectos

- Con esta actitud solo está afectando a la misma empresa.
- El mismo ha propiciado que sus subordinados no persigan un objetivo organizacional.
- La autoridad que ha delegado ha sido en perjuicio de la empresa.

- Su autoritarismo a propiciado que la empresa este en la quiebra.
- Piensa que su empresa sigue siendo una empresa familiar, donde el dueño debe de controlar todo.
- No se ha apoyado y orientado en una administración más productiva.
- No trabaja con un programa delineado en forma precisa y de un control estricto en el manejo de todos los recursos.

Causas

El vicepresidente de la empresa, cuando se le contrato dio resultados muy buenos, pero a partir de la década de los años noventa solo ha sido una persona más que maneja el presidente de la empresa a su antojo, porqué este mismo interviene en todo.

Efectos

- Toma decisiones con cuellos de botella.
- Sus colaboradores más cercanos solo crean más problemas en zonas conflictivas.
- No realiza planes ni objetivos de trabajo a corto plazo.
- No se preocupa por el personal que realmente produce.
- Realiza inversiones sin consultar a los jefes de cada departamento para realmente cubrir sus necesidades.
- Delega autoridad al personal menos indicado.
- Esta en constante pelea con el director de operaciones y relaciones industriales y producción por el control de la planta en general.
- Él atiende a clientes, proveedores, asuntos laborales, de producción, financieros, etc.
- De acuerdo a su posición jerárquica el debe tener el control total de la empresa.
- Sus propósitos personales están en conflicto con los intentos de otras, y esto, crea un impulso por el control y luchas de poder.
- Estas luchas se reflejan en la selección del personal, en las evaluaciones de desempeño y en los ascensos.
- Se deja manejar por el presidente sin defender su punto de vista.

Causas

El **Director de operaciones y relaciones industriales** en un principio su función estaba enfocada al departamento de producción directamente, para cubrir las necesidades de la planta que se iba iniciando. Por su cercanía al presidente de la empresa y al departamento de producción empezó a controlar todo, olvidando que había un gerente de producción y un vicepresidente entrando de lleno a la pelea por el poder.

Efectos

- Considera que el alumno nunca debe superar al maestro.
- Quiere ejercer un control total de la empresa.
- No respeta la estructura orgánica que existe.
- Se olvida realmente de sus funciones.
- Siempre quiere estar trabajando con el presidente de la empresa.
- Quiere tener un control total del personal que esta bajo sus órdenes.
- También delega autoridad a las personas menos indicadas.
- No toma en cuenta los juicios de los subordinados.
- Las necesidades y sentimientos personales son asuntos ajenos a la empresa.
- Trata de controlar el mayor número de decisiones.
- Toma decisiones con una mayor información y consejo inadecuados.
- Cuando existe una renuncia de personal de cualquier nivel el trabajador o empleado más cercano debe cubrir ese puesto sin remuneración alguna.
- Exige programas de cobranza mensuales, pero sin tener idea de lo que realmente se va a facturar y ha entregar.

Causas

El **gerente de producción** era una persona con un título en la carrera de arquitectura, que también aprovecho su cercanía de trabajo con el presidente para exigir las funciones que realmente le correspondían, él abiertamente expreso su inconformidad de trabajar bajo las órdenes de dos personas que no se ponían de acuerdo con el manejo de la empresa en general, lo que solo le ocasionaba problemas en cada uno de sus

departamentos de producción, ya que los jefes de cada departamento eran cuestionados en primera instancia por él vicepresidente y/o director de operaciones y relaciones industriales, sin su consentimiento. Sus reclamos no fueron escuchados por el presidente de la empresa, pero si marginado por los antes mencionados, contribuyendo así a la decadencia del departamento de producción hasta su renuncia.

Efectos

Los problemas más frecuentes son:

- La programación cronológica de los trabajos de producción son fácilmente alterados por el presidente, vicepresidente, y director de operaciones y relaciones industriales de la empresa.
- No respeta el orden cronológico de programación de trabajos con la maquinaria.
- No hay control en la asignación de hombres adecuados para los distintos departamentos.
- Se empieza a perder el control y calidad de la producción.
- Existen problemas para cubrir necesidades de materiales, maquinaria, mano de obra, mantenimiento, suministros de operación, etc. Para cualquier orden de producción.
- Los gerentes de tienda y de acuerdo al tipo de mueble establecen desde un principio la entrega del mismo al cliente, sin considerar diversos factores de producción.
- A la ausencia del gerente de producción se empieza a perder la ruta que deben seguir los productos por la planta, el programa cronológico que deba usarse deja de existir, la forma que deben despacharse las órdenes de producción deben de mantenerse dentro del programa. Se perdió el control de inventarios.
- Los almacenes de materiales y herramientas dejan de tener control sobre sus inventarios.
- Los jefes de cada departamento hacen caso omiso a sus órdenes.
- Cuando se escasean los insumos es la culpa del vicepresidente y/o director de operaciones y relaciones industriales.

- La calidad de los diferentes insumos es revisado por gente sin experiencia en el ramo.
- Los jefes de cada departamento se sienten presionados por cubrir el programa de producción por el presidente de la empresa, lo que crea desconcierto de a quién hay que obedecer.
- El mantenimiento de la maquinaria, instalaciones generales, es pésimo.
- Las compras, la contratación de personal son realizados generalmente por el vicepresidente y/o director de operaciones y relaciones industriales, afectando finalmente al departamento de producción.
- Como las ventas han caído drásticamente el único culpable es el gerente de producción por no cubrir la producción programada.
- Finalmente se ha llegado el caso de que las cosas van tan mal y la gente no hace nada por remediar las cosas.
- La gente se refugia en las políticas y procedimientos y juega con la estructura de la organización.
- La gente no puede hacer nada, porque no se les permite su iniciativa.

Todo esto se ha reflejado en ; la pérdida del mercado total que ya se tenía ganado, problemas laborales, administrativos, directivos, financieros.

Puntos fuertes de la empresa.

La comunicación debe mejorar en calidad en toda la estructura de la empresa, para saber el pensar de las personas en forma intensa y creativa, evaluar sus trabajos, resolver sus problemas, conocer sus necesidades, enumerar sus quejas, discutir opciones para así proponer soluciones en forma conjunta.

La función básica de la comunicación en esta empresa debe de ser la de compartir información, inclusive hechos, suposiciones, comportamientos, actitudes y sentimientos con personas, o grupos, de toda la organización.

La comunicación debe servir para crear interdependencia entre las distintas partes de la organización, y reforzarlas. La comunicación es la

característica central de la estructura de los grupos, empleados, y trabajadores de la propia organización. /

Medio ambiente.

Las relaciones externas de la empresa son bastantes buenas, ha cumplido con sus obligaciones, fiscales, comunitarias, municipales, y gubernamentales.

En lo que se refiere a la comunidad que la rodea aproximadamente el 75% del personal que labora en los departamentos de producción son de la zona, lo que crea una preferencia de estabilidad y confianza en cuanto a la seguridad de sus instalaciones.

Cuenta con todos los servicios de primera necesidad, las condiciones climatológicas son excelentes, los medios de transporte son suficientes y seguros, los lugares de abastecimiento de materia prima están cerca y cuenta con vías rápidas para llegar.

Las relaciones internas son tensas porque no hay quién se preocupe por el personal que labora en la empresa, desconocen los objetivos organizacionales y hasta los de ellos mismos, lo que propicia un ambiente muy negativo y cerrado.

Si los objetivos de la firma y los del individuo son congruentes, se puede esperar esfuerzos coordinados y cooperación dentro de la empresa para beneficios de las dos partes.

Tecnología.

La tecnología que se emplea en esta empresa es de lo mejor, pero no se ha podido explotar a su máxima capacidad por los constantes problemas que tienen los departamentos de producción y sus directivos. La tecnología también ayuda al flujo más eficiente del trabajo, pero no ha apoyado los diseños de puestos para aumentar la eficiencia. Las consecuencias son la mecanización de las actividades del puesto, sin

tomar en cuenta a los trabajadores involucrados, en particular sus necesidades, capacidades y expectativas.

Para diseñar los puestos con eficacia es necesario conocer el trabajo que el trabajador ejecuta, el trabajo que las máquinas deben hacer y lo que debe de hacerse conjuntamente por hombres y máquinas. Con demasiada frecuencia se utiliza al personal para desempeñar funciones mecánicas.

Puntos débiles de la organización.

◆ La estructura organizacional.

La estructura de la empresa no está bien definida porque no asigna funciones y responsabilidades de los directivos principalmente.

- Se da con mucha frecuencia la duplicidad de mando.
- Existen fácilmente quebrantamientos de la disciplina y numerosos conflictos.
- Un departamento predomina sobre los demás.
- La lucha por el poder se da entre los directivos de la organización.
- Se exige mucho y se da muy poco al personal que labora.

De lo anterior podemos decir que la empresa objeto de este estudio es el de una organización **funcional** o de **Taylor**, pero sin el funcionamiento adecuado.

Al aplicar bien este criterio de organización nos encontraremos que sus funciones nos van a ayudar a influir y a coordinar el comportamiento laboral de los miembros de la organización a efecto de alcanzar, las metas de la organización.

Este tipo de organización nos va a ayudar al desempeño y logro de los objetivos ya que orgánicamente muestra la forma en que se deben de agrupar las personas, las relaciones formales de dependencia y la forma en que se van a coordinar las actividades de diversos miembros de la organización.

◆ Departamento de producción.

Debido a la gran centralización en la toma de decisiones por parte de la dirección, en forma general estos son los síntomas que presenta en forma general el departamento de producción :

- No existe técnicamente los métodos de fabricación, ni los tiempos de operación.
- Hay un alto nivel de rechazos del producto por deficiente calidad.
- No existen programas de mantenimiento de la maquinaria.
- El gerente de producción realmente no maneja este departamento solo se aboca a producir.
- La gente que controla la compra de materia prima desconoce realmente las necesidades del departamento de producción.
- La dirección en forma general nunca se ha preocupado por el trabajador y el medio ambiente que lo rodea.
- No existe la motivación, programas de incentivos salariales, comunicación, etc.
- Existe mucho atraso en la entrega del mueble al cliente.
- Los presupuestos de cobranza nunca se alcanzan por lo mismo.
- Se ha perdido el control de inventarios de materia prima, producción en proceso y artículos terminados.
- No hay el hombre adecuado al puesto, porque hay mucha rotación de personal.
- etc.

◆ Dirección de ventas.

Vivimos la época del cambio, de la rapidez en el servicio, de la oportunidad en la atención y, sin embargo, nuestros directivos, gerentes y vendedores no se percatan de este problema.

- El presidente de la empresa sigue creyendo que vive la época de sus comienzos, la era del “lo que yo haga se vende” y eso en nuestros días es una tremenda mentira.

- A nuestra dirección y gerentes de venta se les ha olvidado que el que manda es el cliente. Nos guste o no. No podemos seguir pensando que se le hace un favor, al contrario, el favor lo hace él al seguir comprando nuestros productos.
- El futuro de la empresa está en el cliente.
- La imagen de la empresa ha caído por los suelos.
- La comunicación entre la dirección de ventas y producción es muy poca, el primero manda y el segundo obedece.
- La gerencia de ventas trabaja principalmente con la dirección general de la empresa.
- Para un presupuesto de ventas nunca se consulta al director de producción.
- Las cobranzas que realizan los gerentes de tienda siempre se atrasan y nunca se reportan oportunamente al cajero general de la empresa.
- Han perdido el control de sus inventarios por sucursal por así convenir a sus intereses.
- Retrasan la información al departamento de contabilidad.
- No consiguen nuevos clientes, pero si realizan grandes fiestas en atención al cliente.
- Esperan que los clientes lleguen a cada una de las sucursales.
- El control de los pedidos de muebles lleva un consecutivo, así como las notas de venta de contado, normalmente siempre se pierde porque no hay un control administrativo, aún cuando cuentan con una persona especialmente para el trabajo administrativo.

◆ Recursos humanos.

- Este departamento solo funciona para hacer nóminas.
- Ve que las cosas están mal y no hace nada para mejorarlas.
- En este departamento no se analizan y evalúan los niveles de desempeño, individual, departamental y organizacional, la estructura de las remuneraciones, los índices de los accidentes, y enfermedades profesionales, programas de capacitación, etc.

Todo esto es consecuencia de una mala planeación de recursos humanos, existe una estructura pero no un orden jerárquico, porque los únicos que toman decisiones son la dirección general.

Esta empresa no es consciente de que el trabajador es el elemento más valioso de la organización, y que por consiguiente tiene que satisfacer una serie de necesidades que son indispensables para su completa realización, y brindar oportunidades, a fin de que, participe cada día más y mejor en la marcha de la organización, para alcanzar los objetivos de la empresa.

2.- Planeación.

Objetivo general. Aumentar la armonía entre las personas y los grupos de la organización por medio de un cambio planeado, para obtener una productividad eficiente y eficaz.

Los principios de la planeación “son :

Precisión.

Los planes no deben de hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a emplear acciones concretas.

Flexibilidad.

Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, en razón de la parte imprevisible, circunstancias que hayan variado después de lo que se planeo.

Unidad.

Los planes deben de ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno sólo para cada función ; y todos los que se aplican en la empresa deben de estar de tal modo coordinados e integrados que en la realidad pueda decirse que existe un solo plan general”.²

² Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas. México, Limusa, 1984, p. 166.

Proposición de la nueva organización o modificación a la anterior.

Se requiere de los servicios de un agente de cambio externo, que con su experiencia nos ayudara a cambiar la estructura, tecnología y las personas.

Recomendaciones por área de actividad.

Para la presidencia :

- Establecimiento de objetivos, políticas y procedimientos administrativos, para los sistemas principales de la empresa, aumentando el grado de mecanización administrativa.
- Integrar el sistema de información para la dirección adecuado que permita a la dirección, controlar la marcha de la empresa. La información inicial será la ya utilizada para obtener conclusiones de este diagnóstico.
- Tener un sistema de comunicación :
 - **Vertical ascendente.** Se origina en un nivel jerárquico inferior y se dirige a un superior. (subordinado al jefe).
 - **Vertical descendente.** Se origina en un nivel jerárquico superior y se dirige a un nivel inferior. (director al jefe de departamento).
 - **Horizontal.** Se da entre las personas del mismo nivel.
- Conjuntamente con los directores de área debe trabajar en la formulación de objetivos, políticas, normas y procedimientos que se deben seguir para la productividad de la empresa.
- Conjuntamente con los directores de áreas debe de elaborar los presupuestos de compras, ventas, financieros y gastos en general para hacer comparaciones entre lo programado y lo real.
- Debe buscar programas que fomenten la colaboración del personal y analizar los problemas a los que la empresa se enfrenta y encontrar las soluciones más viables en un ambiente laboral adecuado, para lograr un alto rendimiento en el trabajo.
- Debe buscar siempre la manera de cubrir las necesidades de sus empleados, trabajadores y de la propia organización.

Vicepresidencia :

- No es suficiente que el vicepresidente de esta empresa maneje un bagaje de conocimientos técnicos orientados básicamente a hacer bien las cosas ; se requiere dotarlo de un conjunto de conocimientos que lo hagan actuar como lo que es, que trabaja con la gente, con una cultura y actitud empresarial y con un pensamiento estratégico para un cambio.
- El vicepresidente debe de entender que la función más importante es la que está relacionada con la interacción humana, son problemas de gente. Y no sólo de tomar decisiones con base en el manejo de cifras y datos.
- Debe de escuchar las opiniones y puntos de vista, de sus subordinados que aportan nuevas ideas para encontrar nuevas fórmulas para hacer cosas nuevas, y que no sólo se preocupe por las mismas cosas que se han hecho siempre en la misma forma.
- Se necesita de un vicepresidente que se emocione ante el reto y el riesgo, que tenga una ética y valores morales, sin destruir, se busca competir, para ser más, ser mejores.

El director de operaciones y relaciones industriales.

Esta dirección debe cambiar el nombre por el de **Dirección de seguridad e higiene industrial**, para que de esta manera sus funciones sean más claras, respete la estructura organizacional y se preocupe realmente por el personal en materia de seguridad e higiene industrial :

- Mejores sistemas de ventilación, iluminación.
- Mejor suministro de agua potable.
- Señalización de las zonas de acceso, peligro y áreas restringidas.
- Programas de capacitación y adiestramiento de personal con instructores e instituciones debidamente autorizados.
- Control de estadísticas de accidentes.
- Creación de un reglamento interior de trabajo.

- Formación de las Comisiones Mixtas de Higiene y Seguridad Industrial.
- Establecer un manual de normas y procedimientos de seguridad industrial de la empresa que coadyuven a garantizar la seguridad y protección de los recursos humanos, materiales, organizacionales a efectos de :
 - Prevenir y reducir los accidentes y riesgos de trabajo.
 - Evitar pérdidas en el capital.
 - Reducir o disuadir las amenazas o acciones hostiles o destructivas.
- Señalización de las áreas de trabajo y aseo de los centros de trabajo.
- Cumplir con todos los requisitos laborales exigidos por las diversas dependencias gubernamentales.

Producción:

- Es necesario reorganizar la dirección de producción, delimitación de funciones, e incorporar las que faltan.
- Programación y control de las actividades.
- Tener un control total de inventarios de herramientas, maquinaria, de materia prima, de producción en proceso y artículos terminados.
- La creación de un departamento de compras.
- Todos los departamentos de producción solamente trabajaran con la dirección de producción.
- La recepción de pedidos de muebles debe ser en orden cronológico por cada sucursal.
- Análisis de los pedidos de muebles para determinar la materia prima y partes que se necesitaran para su elaboración.
- Determinación de herramientas necesarias requeridas para la fabricación.
- Emitir requisiciones de compra de los materiales necesarios.
- Formular hojas de rutas que muestren la secuencia de las operaciones requeridas para producir el producto.
- Formular programas cronológicos para designar cuando deben de principiar y terminar determinados trabajos.

- Realizar programas en coordinación con ventas de la entrega de muebles al cliente.
- Ayudar a la planeación de las necesidades de potencial humano y en la asignación de hombres en determinados puestos.
- Mantener registros al día de todas las órdenes programadas y en proceso.
- Hacer estimaciones de costos sobre las órdenes de producción.
- Proporcionar información adecuada a las gerencias de ventas sobre el avance del mueble.

Ventas :

En forma general para la dirección de ventas, gerentes y vendedores de sucursales :

- Los ingresos por venta deben de ser depositados en forma diaria a la cuenta general de la empresa.
- Deben de trabajar en forma coordinada con la dirección de producción para conocer los avances o atrasos de producción en cada uno de sus pedidos de muebles.
- Los agentes de venta deben de conocer a fondo las características del producto que venden.
- Deben conocer a sus competidores más cercanos.
- Deben de buscar la especialización en su campo de acción, es preferible que hagan algo sencillo, pero bien ; que hacer muchas cosas a la ligera y con deficiencias.
- Intercambiar conocimientos y experiencias.
- Se deben de capacitar para satisfacer necesidades concretas.
- Deben tener una mentalidad competitiva, sobre todo en ofrecer la calidad del producto que genera y ofrece la organización, como el buen trato a la clientela y a la comunidad que lo rodea.
- Deben de contar con los conocimientos suficientes y profundos acerca de lo que están vendiendo y del medio ambiente que le rodea, de tal manera que siempre esté en posibilidad de responder las preguntas que le planteen y los problemas que se presenten.

- Deben tener una actitud positiva. Como la energía que necesita para ser más competitivo, para tener mayores habilidades, para ser más profesional en su campo de trabajo y en la relación con su clientes.
- Debe de ser cortés y consiste en tener un trato amable, agradable, placentero, el cuál redundará en beneficios para la empresa, sus trabajadores y la sociedad en su conjunto.
- Exigir trabajo actualizado a los auxiliares administrativos de cada una de las sucursales.

Recursos humanos:

Es necesario que esta dirección deje de hacer solamente las nóminas y listas de raya de la empresa, porque puede desarrollar objetivos y administrar, políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, para beneficio de la organización, los trabajadores, y el grupo.

Para lograr lo anterior es necesario que la dirección de recursos humanos se apoye en:

- **Reclutamiento.**

Objetivo. Será el de buscar el personal adecuado al puesto.

Política. Antes de ocupar una vacante externa se debe de considerar al personal que ya está laborando en la organización, para que esto signifique un ascenso.

- **Selección.**

Objetivo. Para efectos de una selección efectiva, deberá recurrirse al uso de las técnicas como el análisis de puestos, las pruebas técnicas, psicotécnicas, encuestas socioeconómicas, etc.

Política. Los estímulos económicos harán del individuo un ser capaz y competitivo.

- **Administración de salarios.**

Objetivo. Los trabajadores deben ser justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración, de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidades y condiciones de trabajo de cada puesto.

Política. Los estímulos económicos harán del individuo un ser capaz y competitivo.

- **Asignación de funciones.**

Objetivo. Asignar valores monetarios a los puestos en tal forma que sean justos y equitativos.

Política. Asignar oficialmente a cada trabajador un puesto claro, preciso y definido en cuanto a responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo.

- **Calificación de méritos.**

Objetivo. Evaluar, mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

Política. De la calificación de méritos será donde se derivarán premios y ascensos, considerando los resultados obtenidos por cada persona en relación con los objetivos de su puesto y departamento.

- **Análisis de puestos.**

Es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo. Los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc.), que debe satisfacer la persona que va a

desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales del lugar de trabajo, y se puede captar mediante la observación, cuestionarios, entrevistas, etc.

Si las consideraciones que se sugieren son tomadas en cuenta y se contrata al agente de cambio, se debe de empezar a trabajar inmediatamente en la implementación del modelo de proceso de desarrollo organizacional para mejorar la productividad de muebles de esta organización.

3.- Ejecución.

Al proponer soluciones a la problemática empresarial que existe actualmente, el personal debe de entender que la empresa busca sobrevivir, conservar las fuentes de empleo, mejor y más productividad, más mercado, y desde luego mejores condiciones salariales para los empleados, y obreros de la organización.

Deben de entender que los directivos van a participar en el cambio y van a empezar a ocuparse de la satisfacción de los individuos que trabajan en la organización, porque la satisfacción conduce a la productividad.

Se creara un trabajo desafiante porque los empleados y obreros tendrán la oportunidad de utilizar sus habilidades y capacidades y así ofrecer una variedad de alternativas para desempeñarse mejor.

En este caso se incrementara el enriquecimiento de los puestos, donde el trabajador controlara, planeará, ejecutara y evaluara su puesto. A manera que él trabajador pueda realizar una actividad completa libre, e independiente

Como el proceso de desarrollo organizacional es planeado, paulatino, secuencial, no debe de tener virajes drásticos ni sorpresivos, puesto que es una evolución continua, controlada, se trata de un proceso a largo plazo. Donde se involucra estructura, tecnología y a sus miembros, convencidos de su urgencia y beneficios.

Que para efectos de la presente investigación se empezarán a obtener resultados en un periodo de dos años aproximadamente.

4.4 Beneficios.

En esta organización la mala comunicación ha sido el elemento detonante de un sin fin de problemas.

La comunicación fomentará la motivación al aclarar a los empleados de la organización lo que se debe hacer, lo bien que lo están haciendo y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño si este se encuentra por debajo del promedio.

La formación de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia las metas y el reforzamiento del comportamiento deseado; estimula la motivación y requiere de comunicación.

Para muchos trabajadores, su grupo de trabajo es una fuente básica de interacción social, por el cual los miembros muestran sus frustraciones y sus sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y para la satisfacción de necesidades sociales.

La comunicación permitirá controlar el comportamiento de los miembros en la estructura de la empresa y sus lineamientos formales que requieren el cumplimiento por parte de los trabajadores. La comunicación nos facilitara la toma de decisiones.

La comunicación dentro de esta empresa debe de darse en forma descendente, ascendente y lateralmente.

Con todo esto se debe lograr una mejor productividad, un ambiente laboral agradable, el personal tendrá siempre retos que vencer y su motivación será mejor, logrando beneficios individuales, colectivos y organizacionales por medio del cambio a través de un modelo de proceso de desarrollo organizacional para mejorar la productividad en esta empresa.

4.5 Período de tiempo para obtener resultados.

Después de identificar las fuerzas a favor y en contra del cambio, el agente de cambio considera que dos años son suficientes para empezar a obtener los resultados deseados en la implementación del modelo de proceso de desarrollo organizacional para mejorar la productividad en esta empresa.

El cambio consistirá básicamente en tres partes:

- Las personas
- La estructura
- La tecnología

En su primer año el agente de cambio se concentrara en cambiar la resistencia al cambio de las **personas**; actitudes, habilidades, expectativas, percepciones y conductas **organizacionales**.

En esta etapa el agente de cambio y la alta dirección deben de mantener una abundante comunicación con los empleados, a través de juntas de información para todos los empleados afectados por el cambio con el propósito de detectar deficiencias en la situación existente y de mantener a los empleados informados sobre los cambios.

El agente de cambio también debe de considerar y responder a las necesidades de los trabajadores, en la medida de lo posible, pues ello ayudara a las personas a desarrollar un interés por el cambio y, al final de cuentas apoyarla.

Las personas se sentirán mejor con el cambio, sobre todo si el cambio es recompensado.

En su segundo año el agente de cambio trabajara con la estructura de la organización, y esto, implicara alterar las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, el rediseño de puestos, suprimir niveles verticales y ampliar los tramos de control. La creación de objetivos

organizacionales, individuales y colectivos. Así como las políticas y procedimientos de cada uno de los departamentos, modificaciones de horario, sistema de compensaciones, etc.

Como la tecnología produce cambios en los procesos de producción y trabajo, es necesario conocer lo que piensa la gente de la tecnología y como deben de conjuntarse o aplicarse a cada puesto.

A partir del tercer año el agente de cambio conocerá perfectamente a la empresa, entonces empezara a trabajar con un patrón o modelo de trabajo, con la alta dirección y será primero en la elaboración de objetivos, políticas y procedimientos generales de la empresa, de sus miembros y los de los grupos de la empresa.

Mediante esto los directivos trataran de prever y anticiparse a las eventualidades, prepararse para las contingencias y proyectar las actividades ordenadamente para lograr los objetivos.

Finalmente se realizaran cuadros comparativos entre los programas y objetivos planeados contra lo que realmente se logró. Las diferencias que pudieran surgir nos servirán de base para tomar nuevas decisiones y aplicar esta primera experiencia para el próximo año, el cual debe de ser decisivo porque los resultados nos dirán el éxito de la implementación del modelo de desarrollo organizacional.

Y por consiguiente se debe de seguir la continuidad, para el fortalecimiento de la empresa.

4.6 Resultados.

Los resultados que se pretenden lograr con la aplicación de un modelo de desarrollo organizacional como la base fundamental para mejorar la productividad de esta organización son:

- aumentar la eficacia en el desarrollo de las labores de esta empresa y obtener un rendimiento adecuado de sus departamentos para lograr el máximo aprovechamiento de sus recursos materiales, humanos y tecnológicos.
- Determinar objetivos, políticas y procedimientos para decidir que acciones se deben de realizar en lo futuro (planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de como se hizo).
- Establecer los medios o conductos a través de los cuales se ejerza la autoridad sobre cada departamento de la organización. La definición exacta de las líneas de autoridad para evitar la duplicidad en la misma y que existan trabajadores que reportan a más de un supervisor o a ninguno, evitar la excesiva centralización de funciones tratando de que el número de niveles de autoridad se mantenga al mínimo y que la organización se estructure lo más sencillo posible.
- Con la implementación del modelo de desarrollo organizacional se logrará una mayor coordinación tanto en las actividades internas, como entre la alta dirección, gerencias y los distintos niveles departamentales, para promover la armonía y comprensión dentro de la empresa y lograr un mayor control de las actividades que se desarrollan mediante un análisis de la información, comparación de los resultados para determinar lo que se esta llevando a cabo, aplicando las medidas correctivas, midiendo y juzgando lo que se ha hecho.

- Se recomiendan líneas de comunicación entre los diferentes niveles y unidades de dirección y control, para que las personas sepan y entiendan lo que tienen que hacer en su organización.
- Esta organización requiere de una planeación, periódica que deberá verificar si los objetivos organizacionales, individuales y de grupo se están cumpliendo, si su estructura cubre las necesidades actuales y futuras, y si sus recursos materiales, humanos y tecnológicos se están empleando de acuerdo a lo establecido.
- Con el surgimiento de la **Dirección de seguridad e higiene industrial** se espera reducir el índice de enfermedades y accidentes de trabajo en un 50%, así como el cumplimiento de las disposiciones legales en esta materia.
- En materia de recursos humanos se prevee una estructura eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, mejores condiciones salariales, satisfacción en el trabajo, motivación y una adecuada seguridad en el mismo, etc.
- Siguiendo las recomendaciones que se dan en el departamento de producción se espera obtener una reducción de costos que son generados en razón directa a los volúmenes de producción (mano de obra, materia prima, gastos directos y variables), en un 35%, considerando el volumen de ventas del año, e inventarios.
- Se estima que las ventas crecerán en un 30% tomando en cuenta las recomendaciones que se dan en esta dirección así como; la experiencia de ventas de años anteriores, las condiciones del mercado, de la planta, restablecimiento de la calidad del producto, tomando en cuenta a la competencia y las políticas establecidas de la empresa, amplitud de los medios publicitarios, política de precios, mejores garantías y servicios al cliente, etc.

Conclusiones

Conclusiones

En conclusión podemos decir que el proceso de desarrollo organizacional busca mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de sus trabajadores, a través de un cambio planeado.

El cambio empieza cuando una persona o más perciben que el cambio es necesario y que es posible. Es necesario entonces, conseguir la participación de otros para obtener información relacionada con el diagnóstico del problema y así establecer un plan de acción. Que debe de ser a largo plazo para que el resultado sea una verdadera mejora para la organización.

El desarrollo organizacional es una herramienta que se usa para alcanzar las metas, como desarrollar mayor competencia organizacional, al mismo tiempo que se mejora la calidad de la vida laboral y la efectividad de la organización.

La empresa objeto de esta investigación obtendrá sus primeros resultados a los dos años de que se aplique el modelo de desarrollo organizacional propuesto para mejorar la productividad de esta empresa. La necesidad del cambio a quedado implícita a lo largo de este trabajo, esto en función de que el mundo real es turbulento y exige que esta empresa y sus miembros sufran cambios para ser más productivos y competitivos.

La alta gerencia de esta empresa y los miembros de la organización tienen una gran responsabilidad para garantizar el desempeño organizacional. El estilo de liderazgo que se elija y la capacidad de comunicarse con sus compañeros juegan un papel muy importante en la calidad de las decisiones que se tomen.

La empresa debe entender y elegir los comportamientos apropiados de las personas y grupos para lograr la productividad, satisfacción, adaptación y otros resultados de los trabajadores.

El cambio planificado suele implicar un agente de cambio, es decir, una persona encargada de supervisar el esfuerzo para cambiar. Esta persona puede trabajar en la organización o ser un agente externo a la organización, sea cual fuere su posición, el agente de cambio tendrá que trabajar mucho con la alta dirección, gerentes, jefes de departamento, empleados, y trabajadores a efecto de diagnosticar los problemas y de implementar los cambios.

El cambio planificado describe el proceso sistemático para introducir comportamientos, estructuras y tecnologías nuevas con el propósito de abordar los problemas y retos que enfrenta la organización. El desarrollo organizacional se refiere a los cambios planificados a largo plazo que registran los conocimientos, las capacidades, las interacciones y las actitudes de sus miembros.

El proceso de desarrollo organizacional implica también mejorar la comunicación, el comportamiento del grupo, individual, las capacidades de liderazgo y las relaciones de poder, así como cambiar la cultura organizacional.

El proceso de desarrollo organizacional implica también de una buena planeación y control donde se determinarán los objetivos y los cursos de acción que han de tomarse, seleccionando y evaluando cuál será la mejor opción para el logro de los objetivos que nos hemos propuesto. De esta manera se analizan los factores que influyen en el futuro de la empresa, por ejemplo; lo relacionado con la producción, personal, estructura y tecnología, condiciones de planta, etc.

Denotando que de acuerdo a la hipótesis establecida se estima que aproximadamente se pueden reducir los costos en un 35% e incrementar las ventas en un 30%.

Es necesario evaluar los resultados establecidos con los alcanzados y dependiendo el resultado tomar las decisiones pertinentes con el fin de minimizar hasta donde sea posible las desviaciones entre lo que se intenta obtener y lo que se esta obteniendo.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

- Achilles de Faria Mello, Fernando. Desarrollo Organizacional: enfoque integral.-- 10.ed.-- México: Limusa, 1996.--181 p.
- Audirac Camarena, Carlos; Verónica de León E. ABC del desarrollo organizacional.-- 2. ed.--México: Trillas, 1994.-- 105 p.
- Burke, W. Warner. Desarrollo Organizacional: punto de vista normativo.-- 3. ed.-- México: Sitesa, 1989.-- 191 p.
- Certo, Samuel. Administración moderna.-- 2. ed.--México: McGraw Hill, 1993.-- 628 p.
- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración.-- 8. ed.-- México: McGraw Hill, 1997.-- 687 p.
- Daft, L. Richard. Organizaciones: el comportamiento del individuo y de los grupos humanos.-- 2. ed.-- México: Limusa, 1992.-- 773 p.
- Ferrer Pérez, Luis. Guía práctica de desarrollo organizacional.-- 4.ed.-- México: Trillas, 1984.-- 196 p.
- Gary, Dessler. Organización y Administración: enfoque situacional.-- 2. ed.-- México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1986.-- 410 p.
- González López, Sandra Luz. Desarrollo organizacional: apuntes 1996.
- Gordon, Judith R. Comportamiento Organizacional.-- 2. ed.--México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1996.-- 762 p.
- Hall, Richard. Organizaciones: estructuras, procesos y resultados.-- 6. ed.--México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1996.-- 360 p.

- Henry, Alberts. Principios de organización y dirección: teoría moderna de la administración.-- 3. ed.--México: Limusa, 1981.-- 750 p.
- Hernández Sampieri, R. Metodología de la investigación.-- 8. ed.-- México: McGraw Hill, 1991.
- Hicks G., Herbert. Administración de organizaciones: desde un punto de vista de sistemas y recursos humanos.-- 5. ed.-- México:Continental,S.A.de C.V., 1984.-- 587 p.
- Hodgets, Richard M. Comportamiento en las organizaciones.-- 2. ed.-- México: McGraw Hill, 1994.-- 451 p.
- Luthans, Fred. Introducción a la administración: un enfoque de contingencias.--2. ed.--México: McGraw Hill, 1982.-- 443 p.
- Maginsón. León. Administración: conceptos y aplicaciones.-- 3.ed.-- México: Continental,S.A. de C.V., 1992, 680 p.
- Michael, Sthepen; Fred Luthans. Técnicas para el cambio organizacional.-- 2. ed.México: McGraw Hill, 1983.-- 375 p.
- Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración.-- 4. ed.-- México: Trillas, 1986, 240 p.
- Newton, Marguiles. Desarrollo organizacional: valores, procesos y tecnología.-- 8. ed.--México: Diana, 1990.-- 795 p.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración moderna.-- 2. ed.--México: Limusa, 1994.-- 480 p.
- Riccardi, Riccardo. El Arquitecto del desarrollo humano y organizacional.-- 2. ed.--Argentina: Ediciones Macchi, 1995.--247 p.
- Robbins P. Sthepen. Comportamiento organizacional: teoría y práctica.-- 7. ed.--México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1994.-- 697 p.

- Robbins P. Sthepen. Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones.-- 6. ed.--México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1994.-- 780 p.
- Roy, Lewicki J. Desarrollo Organizacional: Guía de capacitación.-- 3. ed.--México: Limusa, 1993.-- 446 p.
- Stoner, A. James. Administración.-- 5 ed.--México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1994.-- 781 p.
- Terry, R. George. Principios de administración.-- 10. ed.--México: Cecsca, 1994.-- 747 p.
- Wendell, L. French. Desarrollo Organizacional: aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización.-- 5. ed.--México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 1996.-- 762 p.
- Zorrilla, Santiago. Guía para elaborar tesis.-- 3. ed.--México: McGraw Hill, 1994.-- 111 p.