

81
29.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN

CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA MEDIANA
EMPRESA DEL SECTOR INDUSTRIAL DE FRENTE AL
SIGLO XXI. EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
COMO UNA ALTERNATIVA DE DESARROLLO
DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

VICTOR NOE MARTINEZ SANCHEZ

ASESOR: C.P. JOSE LUIS COVARRUBIAS GUERRERO

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

262629



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas

Tesis Digitales

Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



FACULTAD NACIONAL
DE ADMINISTRACIÓN
Y ECONOMÍA

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

AT'N: Q. Ma. del Carmen Garcia Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

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

"Cambio Organizacional en la Mediana Empresa del sector Industrial de frente al Siglo XXI. El Desarrollo Organizacional como una alternativa de desarrollo de la Industria Manufacturera"

que presenta el pasante: Martínez Sánchez Víctor Noé

con número de cuenta: 9001628-0 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 HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 10 de marzo de 199 8

PRESIDENTE

C.P. José Luis Covarrubias Guerrero

VOCAL

L.A.E. Francisco Ramirez Ornelas

SECRETARIO

L.A. Margarita Angeles Parra

PRIMER SUPLENTE

L.A. M^a Teresa Muñoz Garcia

SEGUNDO SUPLENTE

L.C.P. Irma Alanis Rosales

DEDICATORIA

A mis padres a quienes debo todo lo que soy, les doy mil gracias por haberme apoyado incondicionalmente a lo largo de mi vida. Gracias por su amor, comprensión y todos sus esfuerzos que el día de hoy se ven coronados.

A mis hermanos , amigos y compañeros.

RECONOCIMIENTOS

A la UNAM y sus Profesores, quienes me transmitieron el tesoro más grande y valioso en la vida, EL CONOCIMIENTO y el privilegio de ser orgullosamente Universitario.

A la FES-Cuautitlan por haberme acogido en sus aulas en donde viví y aprendí procurando llegar a ser un hombre ejemplo de rectitud, amor y entrega a esta nuestra patria

A el Patronato Universitario por el apoyo económico otorgado para la realización de esta investigación.

A Fundación UNAM , por su apoyo económico durante mi formación académica.

A el C.P. José Luis Covarrubias su apoyo incondicional desde el inicio, sus comentarios, correcciones y observaciones, considerados como un bien inapreciable.

A la L.C.P. Irma Alanís Rosales , L.A. Margarita Angeles Parra, L.A. Ma. Teresa Muñoz García y al L.A.E. Francisco Ramírez Ornelas por el tiempo dedicado a la revisión de esta investigación y por los útiles y valiosos comentarios que ayudaron a corregir errores y a aclarar o mejorar el contenido global.

A si mismo quisiera extender una nota especial de aprecio al L.A Carlos Matías Armas por su apoyo en la realización de esta investigación.

INDICE GENERAL

	Página
Introducción	
CAPÍTULO I LA GLOBALIZACION ECONOMICA	
1.1.Marco histórico.....	1
1.2.Estructura económica mundial.....	4
1.2.1.Consideraciones generales.....	4
1.2.2.Integración económica global.....	5
1.2.3. Causas que motivan la Integración Económica.....	6
1.2.4.Globalización Económica (concepto).....	7
1.3. Globalización.....	8
1.3.1. Factores que propiciaron la globalización.....	8
1.3.2. Características de la Globalización.....	10
1.4.Ventajas de la Globalización.....	11
1.5. Desventajas de la Globalización.....	11
1.6. ¿Cómo adoptar el concepto de globalización por parte de las empresas mexicanas?.....	14
CAPITULO II IMPORTANCIA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN MÉXICO.	
2.1. El sector productivo mexicano y la dinámica del sistema económico....	19
2.2. Estructura económica de México.....	20
2.2.1. Clasificación de los estratos empresariales.....	23
2.2.2. Características.....	23
2.3. Análisis de la problemática que enfrentan la Micro y Pequeña empresa..	26
2.4. La Industria mexicana.....	29
2.4.1. Estructura de la producción manufacturera por divisiones.....	30
2.4.2. Estructura de la producción manufacturera por tipo de bienes.....	31
2.4.3. Funciones del sector industrial.....	32
2.4.4. Características de la Micro y Pequeña empresa de la industria manufacturera.....	32
2.4.5. El impacto de los desajustes macroeconómicos en el sector industrial.....	35
2.5 Las organizaciones y su medio.....	37
CAPITULO III CAMBIO ORGANIZACIONAL	43
3.1. Factores que motivan el cambio.....	45
3.1.1. La creciente sofisticación y expectativas del cliente.....	45
3.1.2. La naturaleza cambiante de la competencia.....	46
3.1.3. Las cosas están sucediendo más rápidamente.....	48
3.2. Concepto de cambio.....	49
3.3. En que consiste el cambio organizacional.....	51
3.4. Tipos de cambio.....	52
3.5. La administración del cambio.....	53
3.5.1. Definición del estado futuro.....	53
3.5.1.1. Importancia de fijar un estado intermedio.....	54
3.5.2. Evaluación del presente.....	54

3.5.2.1. ¿Cómo diagnosticar el presente?.....	Página 54
3.5.3. Estado de transición.....	55
3.6. La Resistencia al cambio.....	57
3.6.1. Modos de evitar la resistencia.....	59
3.6.2. Cómo generar y estimular apoyo al cambio.....	61

CAPITULO IV DESARROLLO ORGANIZACIONAL

4.1. Modelo basado en la teoría de sistemas.....	64
4.1.1. Principales subsistemas organizacionales.....	65
4.2. Orígenes y antecedentes del D.O.....	68
4.2.1. ¿Dónde surge el D.O.?.....	68
4.2.2. Concepto de organización.....	69
4.2.3. Concepto de desarrollo.....	70
4.2.4. Concepto de cultura.....	70
4.3. Concepto y características del D.O.....	71
4.3.1. ¿Qué es el D.O.?.....	71
4.3.2. ¿Dónde debe comenzar el D.O.?.....	72
4.3.3. Cambio organizacional igual a D.O.....	72
4.4. Detección de necesidades de D.O.....	73
4.5. El agente de cambio.....	74
4.5.1. Descripción del papel del agente de cambio.....	75
4.5.2. Metas de la consultoría.....	75
4.5.3. Responsabilidades del consultor.....	76
4.5.4. Tipos de agentes de cambio.....	76
4.5.4.1. Facilitando las conductas de los miembros del equipo.....	77
4.5.4.2. Compartiendo información.....	78
4.6. Dilemas de la consultoría.....	82
4.7. El proceso de D.O.....	84
4.8. Importancia del D.O.....	88
4.9. ¿Es lógico aplicar la estrategia del D.O., un modelo extranjero a las empresas mexicanas?.....	90

CAPITULO V CASO PRACTICO

Datos generales.....	95
I. Problemática de Elastomeros- Man.....	96
II. Objetivos.....	96
III. Determinación de las Necesidades de cambio y D.O.....	97
IV. Proceso de D.O.....	98
V. Administración del cambio.....	101
Visión.....	101
Misión.....	106
Valores.....	108
Política de Calidad.....	111
VI. Guía y Cuestionario para la Evaluación del Proveedor.....	112
VII Guía para la Calificación.....	126
VIII. Propuesta para desarrollar una cultura de calidad a través del D.O.....	127

CONCLUSIONES.....	Página 129
Glosario.....	135
Bibliografía.....	137

INTRODUCCION

El Cambio es lo más sobresaliente del mundo hoy en día y no estamos enfrentandonos adecuadamente a él. Cambio en el tamaño y movimiento de la población, cambio en la naturaleza, ubicación y disponibilidad de los empleos, en las relaciones entre trabajadores y patrones, etc.

Hoy en día atravesamos por un periodo en que el desarrollo ha de permitir innovaciones, entre ellas los cambios en la organización y Administración.

En nuestros días, muchos organismos están reaccionando en forma inadecuada a las demandas impuestas tanto por las fuentes internas y externas del organismo. Está en pie la necesidad de experimentar, de aprender gracias a la experiencia, de poseer flexibilidad, adaptabilidad, creatividad y colaboración entre individuos y grupos.

La manera de como hasta el día de hoy se han dirigido y administrado las organizaciones se encuentra de pronto ante nuevas formas, normas y modelos que están surgiendo y que predicen cambios en la conducta y en las practicas administrativas en general.

Pero no solamente los organismos están cambiando. El hombre, está dejando poco a poco de ser un objeto utilizable, cada día hace valer sus derechos su complejidad e importancia. En esta corriente de ideas es preciso que los organismos y el hombre encuentren la ruta basada en valores que los una más.

De esta forma las organizaciones son tan susceptibles a los tiempos cambiantes y su ascenso y caída, su éxito y fracaso atestiguan su vulnerabilidad. El periodo en que nos hallamos es de transición a veces lenta ó acelerada esto nos lleva cada vez a proponer que un modo viable de cambiar a las organizaciones es cambiar su "CULTURA" esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales trabaja y vive la gente.

Una Cultura es un modo de vida, sistema de creencias y valores, una forma aceptada de relación e interacción. Así las organizaciones de hoy en día deben de ir adoptando nuevas formas de pensar y dirigirse.

La realización de un cambio no es cosa que pueda imponerse a la fuerza, tiene que adaptarse de muchas maneras a las necesidades, la paciencia, la persistencia y la confianza factores esenciales en todo tiempo si es que han de realizarse y conservarse cambios importantes.

Para que las gestiones del Desarrollo Organizacional sean permanentes en algún grado, es muy importante que se conviertan en parte integrante de la organización.

INTRODUCCION

El Cambio es lo más sobresaliente del mundo hoy en día y no estamos enfrentandonos adecuadamente a él. Cambio en el tamaño y movimiento de la población, cambio en la naturaleza, ubicación y disponibilidad de los empleos, en las relaciones entre trabajadores y patrones, etc.

Hoy en día atravesamos por un período en que el desarrollo ha de permitir innovaciones, entre ellas los cambios en la organización y Administración.

En nuestros días, muchos organismos están reaccionando en forma inadecuada a las demandas impuestas tanto por las fuentes internas y externas del organismo. Está en pie la necesidad de experimentar, de aprender gracias a la experiencia, de poseer flexibilidad, adaptabilidad, creatividad y colaboración entre individuos y grupos.

La manera de como hasta el día de hoy se han dirigido y administrado las organizaciones se encuentra de pronto ante nuevas formas, normas y modelos que están surgiendo y que predicen cambios en la conducta y en las practicas administrativas en general.

Pero no solamente los organismos están cambiando. El hombre, está dejando poco a poco de ser un objeto utilizable, cada día hace valer sus derechos su complejidad e importancia. En esta corriente de ideas es preciso que los organismos y el hombre encuentren la ruta basada en valores que los una más.

De esta forma las organizaciones son tan susceptibles a los tiempos cambiantes y su ascenso y caída, su éxito y fracaso atestiguan su vulnerabilidad. El período en que nos hallamos es de transición a veces lenta ó acelerada esto nos lleva cada vez a proponer que un modo viable de cambiar a las organizaciones es cambiar su "CULTURA" esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales trabaja y vive la gente.

Una Cultura es un modo de vida, sistema de creencias y valores, una forma aceptada de relación e interacción. Así las organizaciones de hoy en día deben de ir adoptando nuevas formas de pensar y dirigirse.

La realización de un cambio no es cosa que pueda imponerse a la fuerza, tiene que adaptarse de muchas maneras a las necesidades, la paciencia, la persistencia y la confianza factores esenciales en todo tiempo si es que han de realizarse y conservarse cambios importantes.

Para que las gestiones del Desarrollo Organizacional sean permanentes en algún grado, es muy importante que se conviertan en parte integrante de la organización.

La investigación se desea realizar PORQUE sin duda hoy en día ante la situación en el contexto económico, político, y social en nuestro país y el fenómeno de la Competitividad global exige a las organizaciones que evolucionen hacia nuevas estructuras y procesos de trabajo. En México, son la Micro, Pequeña y Mediana Empresa las entidades económicas que realizan un importante papel dentro de nuestra economía.

PROBLEMA

¿DE QUE FORMA LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACIÓN PUEDEN DISMINUIR LA CARENCIA DE UNA CULTURA DE CAMBIO ORGANIZACIONAL, QUE LES PERMITA GENERAR PRODUCTIVIDAD PARA ENFRENTAR LA CRECIENTE GLOBALIZACIÓN DE HOY EN DÍA?

La Globalización y la Competencia Nacional e Internacional son las CAUSAS que han obligado a las organizaciones que cuentan con una visión a futuro a adquirir nuevas formas y técnicas de administrar que reflejan creatividad y afán de cambio, todo esto con el fin de lograr aprovechar al máximo los recursos disponibles.

Lo que las empresas mexicanas necesitan para poder competir ya no sólo en Plano Internacional si no que inclusive dentro del mercado nacional muy aparte de la importancia que representa el poder financiero, es el ir adquiriendo las características de aprendizaje y adaptación rápida que les permita constantemente ir reorientando sus productos y servicios.

Un cambio Organizacional involucra varios puntos: un recurso humano con visión objetiva, mentalidad abierta y compromiso hacia los logros futuros, un aprendizaje en equipo y una actuación directiva con enfoque integral de sistemas.

Es decir, la verdadera modernización de nuestro sistema productivo compuesto principalmente por la Micro, Pequeña y Mediana empresa requiere de un esfuerzo drástico y permanente de "cambio" a todos los niveles, que se traduzca en mejores productos y servicios de competitividad global.

HIPOTESIS:

SE CREE, QUE MIENTRAS MAYOR SEA LA NOCIÓN SOBRE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO UNA HERRAMIENTA PARA ENFRENTARSE A EL CAMBIO POR PARTE DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACIÓN EN MÉXICO, MAYOR SERÁ SU CAPACIDAD DE GENERAR PRODUCTIVIDAD PARA ENFRENTAR LA CRECIENTE GLOBALIZACIÓN DE HOY EN DÍA.

El PROPÓSITO de esta investigación es el mostrar como, a través de un programa de desarrollo organizacional se puede ayudar a que las organizaciones se adapten a el cambio y a que estas ideas formen parte del pensamiento de sus dirigentes ya que son esenciales para toda aquella organización que desea ser exitosa hoy en día y que les serán cruciales para el siglo XXI, pues de no hacerlo la organización que no "aprende" y que no incorpore estos elementos será fácil víctima de la globalización.

Hacer de nuestras empresas, empresas de clase mundial no debe ser una meta deseable, más bien un imperativo impostergable del mundo de los negocios de hoy en día. No importa si se trata de una empresa pública ó privada, del sector productivo ó sector servicios, comercial ó educativo, del gobierno ó particular, la exigencia es la misma: **SER UNA ORGANIZACION COMPETITIVA EN EL CONTEXTO GLOBAL.**

LA GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA

Se vive una época de drásticos cambios, tanto a nivel nacional como mundial. Muchos de ellos habían sido pronosticados por los futurólogos, otros era difícil predecir su existencia.

La dinámica del mundo ha entrado de lleno en una etapa de globalización y competitividad internacional, las organizaciones han intensificado sus esfuerzos por responder a un mercado cada vez más complejo, diverso y cambiante, donde los consumidores son cada vez más demandantes, exigentes y conocedores de la calidad de los productos y los servicios.

En el contexto internacional son:

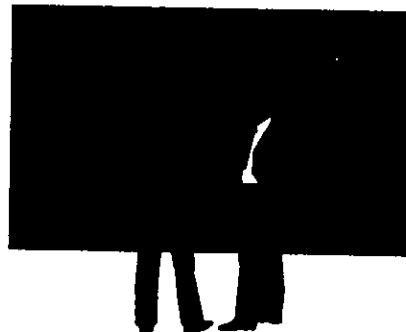
- La revolución en la tecnología
- en las comunicaciones y ...
- La creciente interdependencia.

Las fuerzas que demandan a las organizaciones productivas, comerciales, financieras, educativas y de servicios la búsqueda permanente de nuevas estrategias y la necesidad de acelerar internamente aquellos cambios que permitan a nuestra economía y a nuestra sociedad el hacer frente a estos retos.

Las organizaciones de la industria manufacturera no están ajenas a esta realidad.

Es por ello que debemos de entender como es éste fenómeno de la globalización para alentar el aprovechamiento de estas nuevas condiciones en la economía nacional e internacional.

Finalmente, este nuevo fenómeno de la competitividad global exige a las organizaciones procesos de trabajo más flexibles con características de aprendizaje y adaptación rápida que les permita



constantemente ir reorientando sus productos y servicios.

Pues la organización que no aprende y no incorpora estos elementos será fácil víctima de la globalización.

LA GLOBALIZACIÓN ECONÓMICA

1.1. MARCO HISTÓRICO

La dinámica del mundo ha entrado de lleno en una etapa de globalización y competitividad. Los administradores están ante el reto de responder a un mercado cada vez más complejo, diverso y cambiante. Las barreras del comercio han disminuido, las empresas cuentan ahora con un mayor número de competidores, la rapidez del cambio fomenta la creación de nuevos productos y servicios, los consumidores son cada vez más exigentes y conocedores. Todos estos cambios son recientes a nuestra forma de vivir dentro de la actual **economía global**.

El ambiente de globalización económica acentuado desde la firma del TLC modificó dramáticamente la forma de operar de nuestras empresas y por lo tanto impulsó a la búsqueda de respuestas diferentes por parte de ellas. Pero para comprender este fenómeno es necesario saber más acerca de como fue que surgió.

“ El proceso de globalización se ha ido formando de varios factores económicos y políticos ”¹

- Desde antes del siglo XV ya había comercio internacional. Con ayuda de las situaciones de navegación, se llevaba a cabo entre los países el traslado de artículos.
- Para el siglo XVI con la expansión transatlántica del comercio, llega la conquista de América dándose el comercio mundial bajo condiciones desventajosas.

¹ Centro de Investigación para el desarrollo “México ante la cuenca del pacífico” p.10

- Situaciones que permitieron la acumulación de capital y concentración del crecimiento económico de los países europeos orientándolos a la transición del desarrollo dando los primeros resultados de la ciencia y la tecnología.
- Llega la Revolución Industrial que trae el crecimiento de las economías a través de manufactura, exportaciones agrícolas, comunicaciones a larga distancia. Con ello se marcan las diferencias en las economías de los países designando a los desarrollados y subdesarrollados.
- Se da inicio a un desarrollo en donde Europa se vió beneficiada (porque gozaba de estas situaciones que favorecían el desarrollo) a través de la explotación de los recursos naturales a favor de los centros industriales.
- Para el siglo XIX la absorción de la modernidad económica se orienta en los E.U.A. y unido con el aprovechamiento de la explotación comercial del petróleo, la industria siderúrgica y la fabricación de metales se abre el nuevo orden económico mundial en nuevas características del desarrollo.
- El desarrollo toma nuevo significado y los E.U.A. logran abrir nuevos mercados externos.
- La globalización comienza con los procesos autoconcentrados de transformación, cambio técnico y acumulación de capital con lo cual los países comienzan abrirse al mercado externo de forma competitiva lucrativa y de expansión de poder económico implícito el político.
- Los países participantes en la globalización son E.U.A. Países Europeos y posteriormente Japón donde además de tener sus sistemas políticos, acumulación de capital y capacidad tecnológica, desarrollarán más aptitudes con la visión y capacidad del Estado para cohesionar todos sus recursos.

Con el rápido desenvolvimiento económico la economía mundial ha dejado de ser la suma de las economías nacionales para convertirse en una enorme red de interconexiones industriales, financieras, tecnológicas y comerciales de escala global. De esta nueva realidad internacional ha surgido el concepto de economía global o **GLOBALIZACIÓN**.

La globalización es un fenómeno que se inició desde el siglo XVI en que el comercio internacional experimentó un crecimiento inusitado, producto del desarrollo de nuevas rutas de navegación hacia el oriente y el descubrimiento de América. A lo largo del tiempo, las diversas economías nacionales dejaron de ser "autocontenidas" para convertirse de una manera gradual, en interdependientes.

En el siglo XX la interdependencia es un fenómeno de crecientes magnitudes que en la última década ha adquirido una nueva dinámica y en forma incremental, constituye una verdadera globalización. La globalización que ha estado cobrando forma en los últimos años ha acentuado la incorporación de procesos industriales a través de las fronteras nacionales y ha transformado la naturaleza de la actividad económica en el mundo.

La economía internacional de hoy tiene muy poca semejanza con la de hace una década. En este sentido la economía mundial ya sea ha transformado, la globalización conlleva un fenómeno que aunque presente en el pasado adquiere una dimensión totalmente nueva.

La "nueva" economía internacional es mucho más dinámica y cambiante que en cualquier época anterior, lo que obliga a actuar en forma permanente por parte de los países, industrias y organizaciones para mantener y aumentar la productividad, la competitividad y eficiencia de sus economías.

1.2. ESTRUCTURA ECONOMICA MUNDIAL

1.2.1. Consideraciones Generales

La globalización es uno de los retos más serios para los administradores de hoy en día por lo que el poder desarrollar y poner en práctica una estrategia administrativa eficaz será la prueba de fuego de una empresa bien administrada. Como se sabe, muchas fuerzas están impulsando a las empresas en todo el mundo a globalizarse en el sentido de ampliar su participación ya no sólo en su mercado local sino también en los mercados extranjeros pero también necesitan globalizarse en otro sentido: integrando su estrategia competitiva a través del cambio organizacional.

Es por ello que el nuevo Administrador del Siglo XXI debe de conocer los cambios recientes y los que le esperan pues estos hacen más notable que resulte importante el tener una buena adaptabilidad frente a este fenómeno de la globalización, ya que puede ser el requisito para sobrevivir a medida que los cambios se aceleran. Entre estos se incluyen: la creciente semejanza de los países en cuanto a las cosas que sus ciudadanos quieren comprar, otros cambios son la reducción de barreras arancelarias y competidores que están cambiando la naturaleza de la rivalidad, de competencia país con país a una competencia global.

Las trabas del comercio se derrumban, la maduración de los mercados locales está moviendo a las organizaciones a buscar la expansión, casi todos los productos y servicios de las principales economías del mundo tienen competidores extranjeros, v.gr. computadoras, comidas rápidas, etc. la lista es casi interminable, y está creciendo rápidamente.

El aumento de la competencia es por sí mismo una razón para que los negocios se globalicen a fin de adquirir tamaño y destrezas que les permitan competir más eficazmente.

Así, con la liberalización del comercio mundial y el crecimiento de la inversión transfronteriza se han abierto oportunidades de negocios nunca antes visualizadas por las empresas de países industrializados y en desarrollo.

Comencemos refiriéndonos al concepto mismo de Globalización, y su impacto en las organizaciones grandes, medianas y pequeñas de hoy. Para explicar la globalización, debemos comenzar por entender el concepto de Integración económica global.

1.2.2. Integración Económica Global.

“ La integración Económica se caracteriza por 5 fases:

1. Arca o zona de libre comercio
2. Unión aduanera
3. Mercado común
4. Unión económica
5. Integración económica global ” ²

En la primer fase, el *establecimiento de una zona de libre comercio* se eliminan fronteras y barreras arancelarias para permitir libremente el paso de productos sin establecer aranceles comerciales entre los países miembros.

En la segunda fase, la *Unión aduanera* se eliminan aranceles para los países miembros y se establece un arancel común a países no miembros con quienes también comercializan.

² Inostroza, Fernandez, Luis, *“El TLC en el contexto de la globalización y la...”* Revista de Investigación económica. p.6

El *mercado común* se da al establecer un mercado de trabajo y el establecimiento de un banco central para los socios.

La *unión económica* es la fase en donde se cuenta con todos los pasos anteriores más una moneda única. Es decir un gobierno económico para todos los países socios. El gobierno se llama "Supra-Gobierno". De esta forma la *Integración total* se da cuando además se tiene un gobierno común para todos los países miembros.

1.2.3. Causas que motivan la Integración Económica.

Esto nos lleva a preguntar ¿Qué es lo que las organizaciones públicas y privadas tratan de lograr hoy en día expandiendo sus operaciones más allá de sus fronteras nacionales? ¿Por qué las naciones se interesan en formalizar acciones de libre comercio? la respuesta es: porque el ambiente de economía global de hoy requiere a toda organización ir hacia mercados más grandes que los de su propio país.

Los vendedores de bienes y servicios necesitan generar suficiente ingreso para crear una utilidad, los compradores buscan un mayor acceso a una mayor variedad de bienes y servicios a precios más competitivos; ambas metas se logran con la expansión de sus operaciones más allá de sus fronteras realizando acuerdos de comercio internacional. De esta forma...

LOS MERCADOS REGIONALES

(dan paso a...)



TEORIA DE LA INTEGRACIÓN

(suma de mercados regionales)



GLOBALIZACIÓN

1.2.4. La Globalización Económica

La nueva geopolítica ha dado como resultado los bloques económicos y son:

- Unión Europea
- Cuenca del Pacífico
- Tratado de libre Comercio de América del Norte
- MERCOSUR

Antes de la Globalización predominaban la “sustitución de importaciones” (política proteccionista) que implica precios altos y poca satisfacción del cliente. Ahora la globalización implica la “Apertura comercial” (el libre cambio) con precios bajos que facilitan la compra de bienes y productos importados, existe la competencia entre productos y satisfacción del cliente al tener una gran variedad de los mismos.

“ Así la integración de los bloques económicos dan paso a la globalización:

UNION EUROPEA

+ CUENCA DEL PACIFICO

MERCOSUR

TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMERICA DEL NORTE

= Globalización Económica del Mundo ” ³



³ Ibid, p.7

Esta forma de integración regional, responde a la tendencia de globalización de los mercados que impulsan las grandes empresas transnacionales y banca internacional, a fin de formalizar un nuevo orden económico mundial.

1.3. GLOBALIZACIÓN

(Concepto)

*" Es el proceso de integración económica entre países en donde los procesos productivos, de comercialización y de consumo se van asimilando de tal forma que se habla de una totalidad, un conjunto. "*⁴

Es decir, un artículo puede ser producido en varias partes del mundo, ensamblado en otra parte y consumido en otra, esto es lo que produce la globalización o internacionalización económica. La integración económica que presupone la globalización, se ha ido dando a través de la formación de "bloques económicos"

1.3.1. Factores que propiciaron la Globalización

" Sin duda que muchos acontecimientos han propiciado este fenómeno, pero de entre estos podemos mencionar los siguientes: ".⁵

- La demanda internacional de bienes y servicios crece a una tasa muy superior a la demanda de productos locales sobre todo para los países en desarrollo, generando una presión incremental para la internacionalización de las economías.
- El crecimiento de los servicios a nivel mundial ha modificado dramáticamente la estructura tradicional de la producción, desplazando a la agricultura y a la industria y, a la vez, creando un fenómeno de "atraso" de la agricultura respecto a los otros sectores.

⁴ Gonzalez Raúl "*Comercio Exterior, apuntes*"

⁵ Centro de Investigación para el desarrollo, op cit. p. 25

- El desarrollo de la tecnología ha sido tan veloz que ha llegado a convertirse en piedra angular de la competitividad y de la productividad en la economía nacional.
- La industria manufacturera es quizá la que más ha percibido el fenómeno de la globalización al compartirse los procesos productivos mas allá de las fronteras nacionales, al fundamentarse toda la producción en consideraciones de productividad, de valor agregado y al transformarse la división internacional del trabajo.
- La economía global ha constituido 3 grandes mercados, 3 grandes centros financieros y de desarrollo tecnológico: Europa , E.U.A. y Japón son los 3 centros para el futuro mundial. Cada uno de estos países o regiones sin embargo, están enfatizando medios y vehículos de desarrollo sustancialmente diferentes.
- El desarrollo de la economía global tiene por característica modular las ventajas comparativas, factor crucial de éxito de los países, las industrias y las empresas. Sin embargo, las ventajas comparativas que hoy son determinantes son aquellas que han sido creadas (como educación, investigación, sistemas de comunicación) y pesan en la actualidad menos las tradicionales, como puede ser la geografía, disponibilidad de materias primas etc.

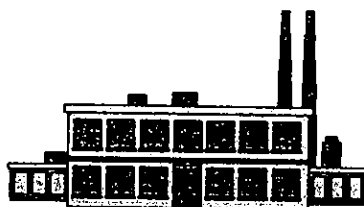
1.3.2. Características de la Globalización

Son dos principalmente; a saber:

- “La liberalización del comercio mundial y el crecimiento de la inversión transfronteriza, es decir las relaciones en materia financiera, comercial y de programación de inversiones. En una palabra la internacionalización del capital y...



- Las oportunidades de negocios que se dan entre las grandes empresas transnacionales dado que estas empresas tienen filiales, coinversiones, adquisiciones, fusiones y diversas formas de asociación con las diferentes empresas de otras regiones.”⁶



capital Industrial
(empresas)

capital Bancario
(bancos)

se fusionan

Capital
Financiero
+
Inversión
Extranjera
Directa

forman

Monopolios
Industriales
+
Monopolios
Financieros
+
Filiales
+ Empresas
Mundiales

y

Comercio
Intrafirmas

DINERO MUNDIAL

⁶ González, Raúl, op cit.

Debe quedar claro que la globalización no es sólo una cuestión de incremento en los volúmenes de comercio sino que responde a los nuevos comportamientos organizacionales de las empresas transnacionales y a su acción por hacer funcionar y analizar el desarrollo global de la empresa a nivel mundial.

1.4. VENTAJAS DE LA GLOBALIZACIÓN

Resumiendo, lo que se busca ahora con el establecimiento de zonas de libre comercio mediante la firma de tratados comerciales son:

- La integración de los mercados de los países miembros y el uso óptimo de los recursos disponibles en la región.
- Preservar el medio ambiente y mejorar las competencias laborales
- Fomentar la complementariedad entre los diferentes sectores de la economía en base a la flexibilidad y equilibrio.
- Promover el desarrollo científico y tecnológico y en general modernizar a las economías de la región para mejorar el abasto, calidad de bienes y servicios con el fin de mejorar las condiciones de vida de la población.
- El movimiento libre de bienes, servicios y factores de producción entre los países miembros eliminando las tarifas arancelarias, basado en la reciprocidad de derechos y obligaciones entre las partes.

1.5. DESVENTAJAS DE LA GLOBALIZACIÓN

- La globalización de la economía coloca en serias desventajas a los países en desarrollo, liberalizando los mercados de capital y de bienes y servicios pero no los de mercados de trabajo; este es manejado y controlado por los países industrializados que fomentan o restringen la migración internacional de acuerdo con los exclusivos intereses de su economía.
- Crecimiento de empresas transnacionales que toman sus decisiones estratégicas y tácticas al margen de las entidades nacionales que les dieron origen.

- * Subsisten círculos restringidos de decisión tales como los mecanismos de fijación de precios para materias primas y otros bienes y servicios que se han internacionalizado a través de bolsas, carteles y otras instancias.
- * El establecimiento de grupos relativamente reducidos de países, un ejemplo es el "grupo de los 7" cuyas decisiones influyen de manera determinante en la orientación de las relaciones internacionales. De este hecho se deriva una sensación de marginación e indiferencia en la relación con los estados que no pertenecen a tan exclusivo club.

La otra cara del modelo se refleja en la agudización de severos problemas económicos y sociales de los cuales la inmensa mayoría de las empresas y países subdesarrollados aparecen como víctimas. Si bien es cierto que la Globalización presenta ciertas alternativas, también es cierto que exige muchos sacrificios. Tal pareciera que es un mecanismo que muy en el fondo busca afirmar la hegemonía de los países desarrollados con base en la explotación del excedente económico y en lo referente a materias primas así como la mano de obra.

A 4 años de entrada de México en el TLC y con ello al proceso de la globalización, nos damos cuenta de ello. El comercio desigual, la apropiación de recursos naturales y humanos, aunado a ello la deuda y el pago de sus elevados intereses evitan que las pocas riquezas generadas se apliquen en busca de un desarrollo.

En tanto, se sacrifica al máximo el desarrollo y bienestar de la población en su conjunto. Entonces se debe de entender que no se cumplen los objetivos que en el papel se manejan y que existe injusticia y desventaja frente a países como E.U.A. Nuestro país se ha caracterizado por una postura de abierta sumisión. lo que implica un nulo poder de negociación frente a posturas agresivas tales como: su proteccionismo abierto y disfrazado, la guerra del atún y desde luego la inhumana cacería de los trabajadores migratorios.

Los efectos más claros siguen siendo el desempleo, factor que generó aparte de la delincuencia el ambulantaje y la quiebra de empresas. El esquema considera a la inversión extranjera como la clave a los problemas por lo que hay que dismantelar controles a ésta y atraerla mediante políticas de salarios bajos, apoyos fiscales a las industrias de exportación y libertad para que traigan y lleven capitales conforme a su interés.

Una política de apertura al exterior que desprotege a la industria nacional, cuyo objetivo es por un lado, asegurar el pago de los pasivos y por el otro propiciar salidas de capital de países como México hacia los centros hegemónicos internacionales son las principales desventajas de este modelo.

Sin embargo se debe de visualizar que la apertura global al intercambio comercial y a la inversión extranjera responden a las tendencias de la coyuntura actual, que están cambiando las relaciones internacionales y dando paso a una emergente economía global. Las dos tendencias a las cuales ningún país puede ser ajeno corresponden: **la globalización y regionalización de la economía mundial.**

La primera por una parte tiene su origen en los cambios de patrones de acumulación y fuerte impacto de la ciencia y la tecnología en la producción como en las visiones de las empresas globales o transnacionales de Estados Unidos, Europa y Japón.

La segunda, es la acción de los gobiernos por readecuar las relaciones internacionales a una nueva estructura, que se perfila en una regionalización.

La globalización de nuestra vida diaria es evidente en todos lados, desde los productos que compramos y utilizamos hasta nuestra relación con los movimientos de tipo de cambio de moneda que diariamente conocemos por diferentes medios.

Se cree que a través de estas uniones, las regiones alertas con visión y aspiración global, crecerán y prosperarán de la misma manera que las organizaciones que ya han adoptado la perspectiva global y que están prosperando rápidamente.

Por ejemplo Colombia, puede florecer rápidamente a través del incremento de sus relaciones comerciales con México y Venezuela, utilizando el tratado G3 para luego aprovechar la economía de E.U.A. y Canadá con el Tratado de Libre Comercio.

1.6 ¿COMO ADOPTAR EL CONCEPTO DE GLOBALIZACIÓN POR PARTE DE LAS EMPRESAS MEXICANAS?

Al iniciar este trabajo de investigación con el tema de Globalización, es porque es importante darnos cuenta que a través de ella, se ofrece a las Micro y Pequeñas empresas oportunidades e igualmente nos indica lo inadecuado de nuestras prácticas gerenciales y de funcionamiento, las cuales no siempre son fáciles de detectar pues se escudan en influencias culturales producto de la costumbre de años y que fueron creadas en épocas de menos presión y complejidad de los negocios caracterizadas por la ausencia de competencia externa y la falta de necesidad y motivación del cambio, estos días ya han terminado en todos lados en forma definitiva.

La globalización exige la transformación a nivel personal de gerentes y trabajadores. En consecuencia, promueve la transformación de nuestras empresas. Este es el verdadero reto que nos presenta la globalización de los mercados.

Nada menos que la creación de un nuevo tipo de empresa, con verdadera orientación global, planteado por las exigencias de nuevas estrategias y estructuras organizacionales.

Es así como la globalización orilla a nuestras organizaciones a cambiar para lograr esa competitividad necesaria en un ámbito nacional primero e internacional posteriormente.

Con todo es evidente que el proceso gradual de abrir fronteras y eliminar barreras al comercio ya no es un fenómeno del futuro sino una realidad actual.

Las oportunidades de acceso a compradores extranjeros de bienes y servicios del hemisferio occidental son ahora mayores que en cualquier época de nuestra historia. Si las organizaciones con iniciativa esperan competir en el nuevo ambiente del mercado internacional sus directivos y trabajadores deben todos entender las ventajas que ahora se tienen como resultado de la operación sin precedentes entre las naciones.

Sin duda estaremos de acuerdo que el objeto al final de todo es lograr una transacción de ventas a nivel internacional de bienes o servicios y por consecuencia incrementar la rentabilidad de nuestras organizaciones, en busca de la competitividad y la rentabilidad.

Concluyendo:

Las organizaciones se están enfrentando a la realidad de la globalización. La pregunta es ¿Como se debe de preparar las organizaciones de hoy para el futuro? ¿Cuales serán los requerimientos de educación, capacitación y CAMBIO ORGANIZACIONAL, y el impacto en general de esta nueva realidad a nuestra forma tradicional de trabajar?

No hay duda que una de las condiciones necesarias para poder nuestras organizaciones adaptarse al rápido auge de la globalización, es que éstas deben de cambiar y adoptar nuevas formas de administrarse y dirigirse en busca de un mejor funcionamiento primeramente hacia el interior del país.

Una vez que logremos esa competitividad y rentabilidad necesarias en nuestro ámbito geográfico local estaremos en condiciones de buscar ampliar nuestras actividades hacia el exterior y esto no puede ser de otra forma , ya no es concebible que las organizaciones se aventuren e intenten competir en el extranjero con competidores más grandes y poderosos si ni siquiera han podido ser competitivas en nuestro país.

Es este el reto del siglo XXI, las nuevas formas de organización económica obligan a los países a unirse y crear zonas geográficas de libre comercio y esto solo será aprovechado por aquellos países y sus organizaciones con visión de cambio. Todo esto demanda que las organizaciones productivas, comerciales, financieras, educativas y de servicio busquen nuevas estrategias para poder hacer frente a estos retos de manera exitosa.

En México las empresas necesitan modificar sus sistemas administrativos para adaptarlos a las nuevas condiciones, las cuales implican una mayor flexibilidad que les permita su operación en un ambiente de mayor competitividad.

Los dirigentes y Administradores de hoy enfrentan más que nunca el desafío de lograr un eficiente aprovechamiento de los recursos y capacidades para que puedan hacer a nuestras empresas más competitivas a través del adecuado diseño de estrategias.

Deben entonces de participar intensamente en la elaboración de propuestas y recomendaciones con el fin de colaborar de esta forma a la adaptación de esta parte del aparato productivo ante la globalización. Con la exposición de ideas y planes que busquen el desarrollo del sector, esa debe ser la aportación, consciente de la necesidad de acrecentar el funcionamiento de nuestras organizaciones.

No debemos olvidar que en el pasado, las empresas mexicanas basaron su crecimiento en el desarrollo y protección del mercado interno. El ambiente económico fue un tanto benévolo, podían desenvolverse de manera segura y lograr buenos resultados sin grandes dificultades. En la actualidad todo esto ha cambiado, el consumidor nacional es más selectivo, se enfrentan a la competencia del exterior y esto exige empresas más competitivas que puedan satisfacer las necesidades no sólo nacionales sino internacionales.

Es por ello que en México debemos de fortalecer a nuestro sector industrial (Micro, Pequeña, Mediana empresa) con estrategias administrativas y de DESARROLLO ORGANIZACIONAL que enfaticen la flexibilidad, adaptabilidad, creatividad y servicio con orientación al cliente y que les permita encontrar respuestas a sus retos presentes y futuros, tales como:

- Responder rápidamente al cambiante ambiente de negocios
- Mejorar la atención al cliente
- Integrar calidad a la cultura organizacional
- Mantener una presencia dentro de un mercado global
- Desarrollo de una estructura sólida para apoyar el cambio
- Darle importancia al factor humano

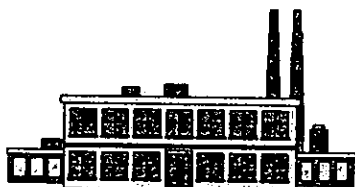
En este aspecto, se hace necesario un cambio en los esquemas de dirección de las Micro y Pequeñas empresas, reconociendo que se viven condiciones diferentes y es necesario renovar los métodos tradicionales por modelos acordes a la nueva realidad.

Estructuras y procesos más flexibles que permitan ir reorientando sus productos y servicios pues la organización que no incorpore estos elementos será fácil víctima de la globalización.

Y es a través de un cambio planeado como se cree que Micro y Pequeñas empresas pudieran insertarse en la nueva dinámica participativa de las sociedades abiertas al cambio. Adaptándonos al mundo moderno que tiene una característica invariable: la permanente transformación.

IMPORTANCIA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN MEXICO

En México, las empresas de pequeña escala son parte esencial de la planta productiva y se encuentran localizadas en casi todo el territorio, su actividad es decisiva para el desarrollo e integración regional.



La composición de la planta productiva está representada por la micro y pequeña empresa.

Los profundos cambios a los que se deben de enfrentar, plantean a éstas empresas una realidad macroeconómica distinta.

De ahí la necesidad del apoyo al sector productivo a efecto de equilibrar su acceso a las nuevas oportunidades y permitirles aprovechar las oportunidades de los nuevos mercados.

Lo que se necesita es impulsar la transformación de las empresas mexicanas acorde a las exigencias del mundo moderno y la globalización; para tener un desarrollo permanente.

En México se cuenta con un heterogéneo sector productivo. La gran mayoría de las empresas corresponde a la categoría de Micro, que es el estrato que requiere de más apoyos para su fortalecimiento.

Así como sucede en México, las Micro, Pequeñas y Medianas empresas representan un segmento de la mayor Importancia en nuestra economía, tanto por su número como por los empleos que crean y su participación en la generación de ingresos.

De ahí se desprende la necesidad de apoyar en México este sector productivo, y no cabe duda de que cualquier esfuerzo que se realice en su beneficio encuentra su justificación.

Por ello es importante conocer sus características y su problemática, pues la disponibilidad y uso de recursos crediticios no es el único factor para la solución del problema del atraso y la ineficiencia productiva; lo son también la capacitación, el acceso a la tecnología e información y sobre todo la adopción de una actitud empresarial diferente, innovadora, audaz, con visión y agresiva.

IMPORTANCIA DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO

2.1. EL SECTOR PRODUCTIVO MEXICANO Y LA DINÁMICA DEL SISTEMA ECONÓMICO

México, hoy en día, es un país muy diferente, lo que obliga a nuestras empresas a entrar en una nueva fase de evolución. Así lo menciona Joaquín Rodríguez Valencia...

" La complejidad cada día en aumento de las actividades, de las operaciones, la competencia etc. obliga a las empresas y a sus dirigentes a entender dónde están situados y dónde estarán en un futuro cercano. El reto que plantea la globalización es el de utilizar los recursos disponibles para conseguir con efectividad y eficiencia los bienes y servicios que la gente necesita primeramente en nuestro país y posteriormente fuera de nuestras fronteras. Debe quedarnos claro que el éxito de cualquier empresa depende de un gran número de personas y en la actualidad para que un administrador tenga éxito es necesario comprender a la gente que trabaja con él.. " ¹

La vertiente de la globalización es el Cambio. Es decir, el proceso de apertura de la economía mexicana marca el término de un modelo de desarrollo y principio de una nueva estrategia que sitúa a México, ya no en la búsqueda del tiempo perdido, sino en la necesidad de ganar tiempo hacia adelante.

¹ Joaquín Rodríguez Valencia,, Como administrar pequeñas y medianas empresas, p.9.

Frente a los fenómenos de Globalización Mundial y ante el reto que significa el derrumbe y surgimiento de nuevos bloques de naciones, nuestro país tiene dos opciones:

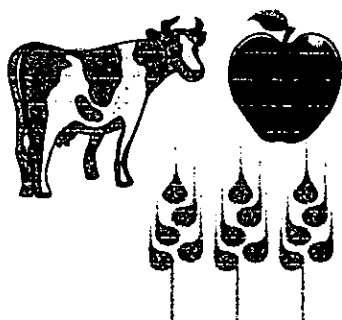
- Permanecer inmóvil y dispuesto a soportar los cambios
- Adelantarse a realizar por él mismo sus propias transformaciones

2.2. ESTRUCTURA ECONÓMICA DE MÉXICO

El sistema económico o estructura económica está compuesta de unidades de producción, distribución y consumo. Su función consiste en producir bienes y servicios para poder satisfacer las necesidades de los seres humanos. Así la estructura económica llega a cumplir con sus funciones a través de todas y cada una de las organizaciones que se encuentran en ella.

“ La economía mexicana está formada por el conjunto de actividades económicas que conducen a la producción de bienes y servicios. Este conjunto de actividades se divide en tres sectores, integrados por varias ramas productivas. ” ²

Tales sectores son:



1. SECTOR AGROPECUARIO

- 1.1. Agricultura
- 1.2. Ganadería
- 1.3. Silvicultura
- 1.4. Pesca

² José Silvestre Méndez, *Problemas económicos de México*, p. 28.

2. SECTOR INDUSTRIAL

1.1. INDUSTRIA EXTRACTIVA

1.1.1. Minería

1.1.2. Petróleo

1.2. INDUSTRIA DE TRANSFORMACIÓN

1.2.1. Automovilística

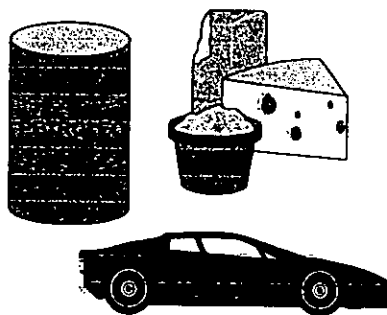
1.2.2. De la Construcción

1.2.3. Alimenticia

1.2.4. Tabacalera

1.2.5. Petroquímica

1.2.6. Mueblera, Maderera etc.



3. SECTOR SERVICIOS

3.1. Comercio

3.2. Restaurantes y hoteles

3.3. Transporte

3.4. Comunicaciones

3.5. Servicios financieros, profesionales, de educación

3.6. Servicios médicos, etc.

Que a su vez se integran en diversas actividades productivas. De acuerdo con la estructura actual del Producto Interno Bruto, México tiene una economía en la que predomina el valor de las actividades comerciales, teniendo en segundo lugar a la industria manufacturera y en tercero a los servicios comunales, sociales y personales.

Los profundos cambios plantean a nuestras empresas una realidad macroeconómica radicalmente distinta, por ello la necesidad de apoyar al sector productivo compuesto en forma prioritaria por la **Micro, Pequeña y Mediana empresa** a efecto de facilitar su acceso a las nuevas oportunidades, favorecer su inmediata modernización, atenuar el impacto que en la coyuntura puede afectar su operación por la transformación económica y permitirles aprovechar a plenitud las oportunidades de los nuevos mercados.

De esta manera, la apertura económica fomenta la necesidad de lograr incrementos en la productividad y una cada vez mayor competitividad de la empresa mexicana.

La apertura de la economía favorece la inserción de México en las corrientes del libre comercio y en la integración de bloques comerciales en todo el mundo. Debemos de entender que la decisión de abrir nuestra economía es más por la convicción de los beneficios para el desarrollo de las empresas y no como un producto de una dolorosa resignación para insertarse en la economía global.

Se requiere impulsar el desarrollo y transformación de la empresa mexicana de acuerdo a las exigencias del mundo moderno para tener un desarrollo permanente. Se requiere de estrategias y acciones que de manera integral impulsen la capacidad de respuesta de esas empresas en un entorno más competitivo para que puedan crecer y desarrollarse a la par que el país y en beneficios de ellas mismas.

En México las industrias de pequeña escala son parte esencial de la planta productiva y se encuentran localizadas en casi todo el territorio, su actividad es decisiva para el desarrollo e integración regional en ciudades de tamaño medio y pequeño y son importantes para mejorar la distribución del ingreso.

2.2.1. Clasificación de los estratos empresariales

“ Para definir la estratificación de las empresas se adopta la clasificación que establece la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial para definir a los estratos Industriales. ” ³

Microempresa

Unidad empresarial que ocupa hasta 15 personas y cuyo valor de Ventas Netas (al cierre del ejercicio fiscal anterior) anuales no haya rebasado el equivalente a 110 veces el salario mínimo general (correspondiente a la zona geográfica A \$30.20 pesos vigentes a partir del 1° de Enero de 1998) elevado al año.

Pequeña empresa

Unidad empresarial que ocupa hasta 100 personas y cuyo valor de Ventas Netas anuales no haya rebasado el equivalente a 1,115 veces el salario mínimo general elevado al año.

Mediana empresa

Unidad empresarial que ocupa hasta 250 personas y cuyo valor de Ventas Netas anuales no haya rebasado el equivalente a 2,010 veces el salario mínimo general elevado al año.

2.2.2. Características

TAMAÑO	No. de Empleados	Ventas Netas Anuales
Microempresa	hasta 15	900.000
Pequeña empresa	hasta 100	9.000.000
Mediana empresa	hasta 250	20.000.000
Grande empresa	más de 250	más de 20.000.000

³ SECOFI T.L.C. *La industria Micro, pequeña y mediana*, p.9

Para comprender la trascendencia de estas empresas, es importante mencionar que en la composición de la planta productiva nacional está fuertemente representada la Micro y Pequeña empresa. De acuerdo con los resultados del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática destaca el hecho de que en México, de un total de 1.3 millones de unidades productivas establecidas, la Micro, Pequeña y Mediana empresa representa el 98% , además absorbe más de 50% de la mano de obra y aporta 43% del producto, proporción que es equivalente al 11% del Producto Interno Bruto.

Por otra parte, de ese conjunto de negocios, 97% es Micro, 2.7% Pequeñas y 0.3% Medianas. Asimismo, 57% son empresas dedicadas al comercio, el 31% a los servicios, 11% al sector manufacturero y el 1% restante a la industria de la construcción.

Como es natural, la concentración económica y población en pocas entidades federativas del país es un patrón que se refleja en la localización de estas empresas: 61% de los establecimientos se ubica en Distrito Federal, Jalisco, México, Nuevo León, Guanajuato, Puebla y Veracruz.

A su vez, cerca del 72% de las microempresas tiene como cliente principal al consumidor final, en tanto que la Pequeña y Mediana empresa destina sus productos y servicios a otro tipo de clientela. El 61% de las Microempresas efectúa sus ventas de contado. Por otro lado 72% de las Pequeñas y 75% de las Medianas lo hacen a crédito.

La importancia social de estas empresas se deriva del uso intensivo de mano de obra que requieren en sus procesos productivos. En cuanto a la productividad, los datos indican que este tipo de empresas produce un valor agregado importante. En el caso de la Micro empresa representa 39% del valor bruto de la producción, mientras que en la Pequeña empresa es de 36% y en la Mediana de 35%.

De esta forma se desprenden las siguientes consideraciones:

1. México cuenta con un heterogéneo sector productivo.
2. La gran mayoría de las empresas corresponde a la categoría de Micro, que es el estrato que más requiere de apoyos integrales para su fortalecimiento.
3. Existe disposición entre los empresarios para la modernización, pero se requiere de un esfuerzo importante para transformar lo tradicional en moderno.
4. La disponibilidad y uso crediticios no es el único factor para la solución del problema del atraso y la ineficiencia productiva, la modernización requiere del establecimiento de esquemas que faciliten el acceso a la capacitación, la información, la asistencia técnica y a la tecnología.
5. El factor fundamental que puede imprimir un dinámico proceso de avance hacia la competitividad está relacionado con la adopción de una actitud empresarial diferente, innovadora, audaz y con visión.
6. Las oportunidades que ofrece el entorno económico sólo podrán aprovecharse por aquellas unidades que se transformen con oportunidad.

Importancia Económica. Su importancia no sólo se mide por el número de establecimientos, también por el capital invertido que representan, por el valor de su producción, por las materias primas que consumen, por los empleos que generan y la capacidad de compra que dan a la población trabajadora.

Importancia Social. Por incorporar fuerza de trabajo y por otro lado contribuir a capacitar la mano de obra, de esta forma elevar el nivel de ingresos de la población.

Cabe mencionar que el recalcar la importancia de las Micro y Pequeñas empresas no significa subestimar tanto las aportaciones de la Medianas y Grandes empresas, sin embargo ocupan sus puestos respectivos y son interdependientes.

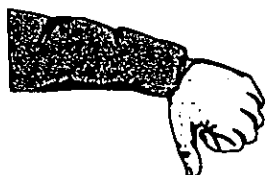
Basta señalar que sin la Micro, Pequeña y Mediana empresa no podrían subsistir las Grandes empresas ya que estas no pueden funcionar sin el mercado e influencia de aquellas para efectuar la venta de sus productos. Es decir, forman el eslabón entre las grandes fábricas y los últimos mercados para los productos de éstos y con frecuencia la Micro y Pequeña empresa forman parte de dichos mercados.

El país necesita de empresas competitivas y por ello el gobierno federal ha fomentado y orientado las actividades industriales, comerciales y de servicio por medio de estímulos fiscales que representan una de las principales palancas para lograrlo. Con dichas acciones se pretende inducir junto con otras medidas directas o indirectas un acelerado proceso de desarrollo en donde la Micro empresa tiene un tratamiento especial.

2.3. ANALISIS DE LA PROBLEMÁTICA QUE ENFRENTA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

“ La apertura de nuestra economía ha tenido graves repercusiones en nuestras empresas. La Micro y Pequeña han sido particularmente afectadas porque sus deficiencias permanecen casi inmutables a través del tiempo. Entre las cuales destacan ” ⁴

Estructura y organización Productiva



Bajos niveles de especialización en las empresas, que inciden en la eficiencia de los procesos productivos.

Bajo aprovechamiento de la capacidad instalada debido a la contracción del mercado y la competencia de las importaciones.

⁴ DelaCorda José La Administración en desarrollo 1996 p.324

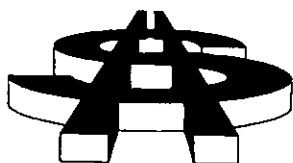
Comercialización

Falta de un análisis de variables como: mercado, tecnología, costos y financiamiento.

Falta de mecanismo de comercialización de "respuesta dinámica" para atender los requisitos del mercado.



Financiamiento



El financiamiento. La escasez de créditos, de procedimientos flexibles y de criterios adaptados a la microempresa, por lo que el empresario prefiere recurrir a préstamos familiares o a prestamistas informales.

Recursos Humanos

Incompetencias del recurso humano, falta de talento empresarial gerencial y técnico, inoperancias de la mano de obra.



Tecnología y normalización

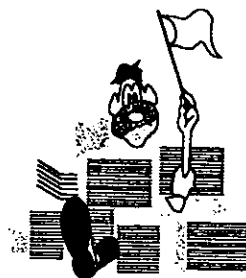
El escaso desarrollo tecnológico interno y las dificultades para el acceso a la tecnología externa, han ocasionado en el caso de la microindustria, una planta casi obsoleta lo que trae como consecuencia niveles bajos de productividad.



Administración

Este tipo de empresas la mayor de las veces cuenta con un administrador que no realiza del todo bien su función, esta deficiencia no les permite implantar una adecuada función administrativa y de gestión en sus operaciones.

Preferencia del empresario al trabajo individual y poco interés por las actividades en común, tendencia a la improvisación



No obstante ello, existen problemas relacionados a las estructuras socioculturales (como la escolaridad, y las tradiciones empresariales) que han representado serios obstáculos para la creación, desarrollo y modernización de las microempresas. La baja escolaridad del microempresario, aunada a la limitada percepción de sus necesidades de capacitación y asesoría, es una de ellas.

Un obstáculo de mayor importancia es el originado por la normatividad administrativa, laboral y tributaria. La legislación no diferencia entre Micro, Pequeña, Mediana y Grande empresa.

La legislación laboral es otro de los factores que afectan, en ella se establecen salarios mínimos, edad mínima para poder ser contratado, cuotas de afiliación al Seguro Social, cuotas para la vivienda, horas máximas de trabajo etc. Dichas cuotas y prestaciones obligatorias frecuentemente se convierten en una sobrecarga económica para la microempresa naciente o en desarrollo y han sido la causa en no pocas ocasiones del fracaso o muerte de la misma.

Otro obstáculo mayor todavía que los anteriores, es el que representa el pago de impuestos. Estos no sólo significan una carga económica sino también una adicional carga administrativa.

La Microempresa se enfrenta a la obligación de presentar declaraciones, retenciones y pagos de diversos tipos de impuestos: impuesto sobre nómina, sobre activos, Impuesto sobre el Valor Agregado, los impuestos retenidos a los empleados, el Impuesto Sobre la Renta y otros particulares que dependen del giro o actividad de la empresa. No obstante lo anterior, la Microempresa sigue trabajando aportando su cuota en la generación de empleos y en el pago de impuestos, lo mismo que generando riqueza y contribuyendo a su mejor reparto.

2.4. LA INDUSTRIA MEXICANA

Este análisis de la industria mexicana pretende mostrar la importancia de esta actividad respecto del resto de la economía, su composición, estructura, etc.

La Industria es el conjunto de actividades económicas que tienen como fin la transformación y adaptación de recursos naturales y materias primas semielaboradas en productos acabados de consumo final o intermedio que son los bienes materiales ó mercancías.

Este sector se divide en dos subsectores, que son: industria extractiva e industria de la transformación. La primera tiene como objeto extraer del subsuelo recursos naturales (minerales y petróleo).

La industria de transformación, tiene por objeto el producir bienes materiales o mercancías que han sufrido algún cambio durante el proceso productivo. Esta actividad económica se divide en:

INDUSTRIA PRIMARIA

Se refiere a la extracción de productos naturales que son la agricultura, ganadería, caza, silvicultura, pesca, minería, extracción de petróleo, minerales metálicos y no metálicos.

TRANSFORMACION INTERMEDIA

Una fábrica compra los productos de la industria primaria en su estado natural y los somete a un proceso de fabricación, se obtiene un producto de consumo intermedio usado en la industria como materia prima, partes y componentes para consumo final.

TRANSFORMACION FINAL

Son las industrias que obtienen productos que representan materia prima o bienes semifabricados, es decir que ya han pasado por una transformación y ahora los requieren para la elaboración de productos terminados para consumo final.

2.4.1. Estructura de la Producción Manufacturera por Divisiones

“ Al interior de la Industria Manufacturera se presentan los índices de las 9 Divisiones de actividad económica que la integran ”⁵

- I. Productos Alimenticios, Bebidas y Tabaco
- II. Textiles, Prendas de Vestir e Industria del Cuero
- III. Industria de la Madera y Productos de Madera
- IV. Papel, Productos de Papel, Imprenta y Editores
- V. Sustancias Químicas, Derivados del Petróleo, Productos de Caucho y Plástico
- VI. Productos de Minerales no Metálicos, Exceptuando Derivados del Petróleo y Carbón
- VII. Industrias Metálicas Básicas
- VIII. Productos Metálicos, Maquinaria y Equipo
- IX. Otras industrias Manufactureras

⁵ Anuario Estadístico 1995 “Centro de Información INEGI” p.12

2.4.2. Estructura de la Producción Manufacturera por tipo de bienes

“ El sector Industrial produce diferentes tipos de bienes; según el objetivo para el cual se producen son ”⁶

1. Bienes de Consumo Final

1.1 Duraderos

1.1.1. Equipo de Transporte Personal

1.1.2. Muebles y Enseres Domésticos

1.1.3. Otros; Vgr: radios, T.V. equipos fotográficos, joyas, relojes.

1.2 No Duraderos

1.2.1. Alimentos Bebidas y Tabaco

1.2.2. Vestuario y Calzado

1.2.3. Para cuidado Personal y del Hogar

1.2.4. Otros; Vgr: combustibles, artesanías, productos del papel.

2. Bienes de Capital

2.1. Equipo de Transporte

2.2. Maquinaria y Equipo

2.3. Activos por Cuenta Propia

3. Bienes de Demanda Intermedia

3.1. Papel y Envases Diversos

3.2. Derivados del Petróleo

3.3. Productos Químicos y Petroquímicos

3.4. Materiales para la Construcción

3.5. Industria Automotriz

3.6. Otros; Vgr: carne, harina, masa, azúcar, aceites, grasas, etc.

4. Maquila de Exportación

4.1. Maquila de Exportación

⁶ Ibid p.13

2.4.3. Funciones Del Sector Industrial

“ Las principales funciones de este sector dentro de la economía son ” ⁷

- 1.- Contribuye a la producción nacional en un porcentaje importante.
- 2.- Colabora a que el crecimiento económico se eleve.
- 3.- Contribuye con la diversificación en la producción de bienes y servicios.
- 4.- Produce los bienes de consumo necesarios para la población nacional.
- 5.- Propicia el proceso de urbanización.
- 6.- Lleva acabo la captación de mano de obra.
- 7.- Permite el mejoramiento del nivel de vida de los trabajadores.

2.4.4. Características de la Micro Empresa de la Industria Manufacturera

ORGANIZACION INDUSTRIAL

“ La industria Manufacturera se concentra principalmente en el Distrito Federal con un total de 19123 establecimientos (16.27% del total nacional), de los cuales 14683 son Micro y 4440 son Pequeñas y en el estado de México con un total de 11028 (9.38% del total nacional), de las cuales 7917 son Micro y 3111 son Pequeñas, Jalisco (10.44% del total nacional), de 12226 establecimientos; 9903 son Micro y 2323 son Pequeñas, Nuevo León (7.46% del total nacional), de 8772, 6698 son Micro y 2074 son Pequeñas y finalmente Guanajuato (7.24% del total nacional) de 8056 establecimientos, 6826 son Micro y 1230 son Pequeñas.” ⁸

De las principales ramas de la Industria Manufacturera, a nivel nacional el 23.37% de las empresas se dedica a Alimentos, el 9.56% a Prendas de Vestir el 8.62% Editorial e Imprenta, el 16.19% a Productos Metálicos y finalmente el 3.17% se encuentra en la rama de actividad Química.

⁷ Silvestre Mendez José, Op.cit. p.26

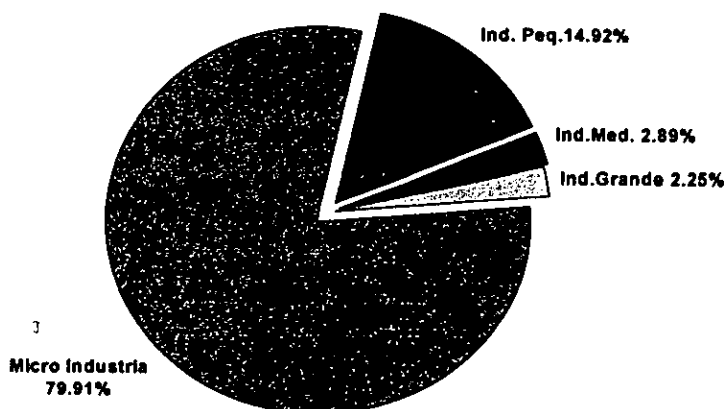
⁸ Compendio estadístico de la industria nacional, INEGI Octubre 1996
Dirección general de las micro, pequeña y medianas empresas.

EMPRESAS Y EMPLEO

En la Industria manufacturera, el 79.91% de las unidades productivas son empresas de tamaño Micro, que generan el 10.82% de empleos. De igual modo el 14.92% son empresas Pequeñas que generan el 18.89% de empleos; a si mismo el 2.89% son empresas Medianas que generan el 15.28% de empleos y finalmente la Industria grande representa el 2.25% y genera el 54.99% de empleos.

TAMAÑO	ESTABLECIMIENTOS
Micro	93,920
Pequeña	17,544
Mediana	3,404
Grande	2,653

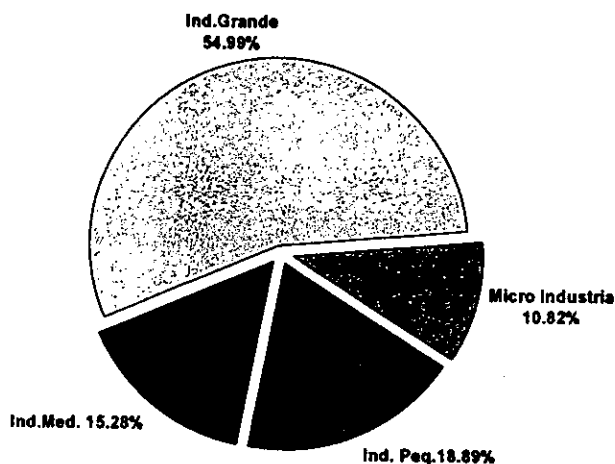
**INDUSTRIA MANUFACTURERA
ESTABLECIMIENTOS A NIVEL NACIONAL
(Octubre de 1996)**



Fuente: Compendio Estadístico de la Industria Nacional Octubre de 1996
Dirección Gral. de las Micro, Pequeña y Medianas Empresas

TAMAÑO	PERSONAL OCUPADO
Micro	367,602
Pequeña	657,422
Mediana	531,986
Grande	1,913,788

**INDUSTRIA MANUFACTURERA
PERSONAL OCUPADO A NIVEL NACIONAL
(Febrero de 1996)**



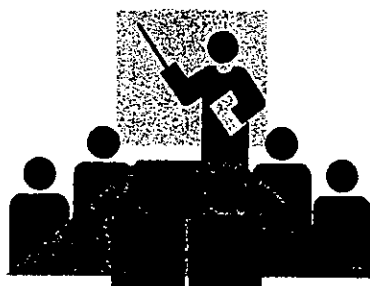
Fuente: Compendio Estadístico de la Industria Nacional Octubre de 1996
Dirección Gral. de las Micro, Pequeña y Medianas Empresas

Hasta aquí hemos visto la importancia de las Microempresas y de los sectores económicos en especial del sector manufacturero en México. Hemos comprendido que es necesaria la apertura de la economía nacional para, de esta forma, buscar promover la calidad y la productividad. Es por ello y ante esta situación que debemos estar conscientes de la necesidad de encontrar nuevas posibilidades para las empresas dentro de un entorno cada vez más competido.

Este es el Reto ante las Tendencias de la Globalización, y aunque varias empresas ya han comenzado a adaptarse a las nuevas circunstancias, la mayor parte no lo han hecho, mucho menos han crecido y ahora se enfrentan con la presión del nuevo entorno comercial y muy particularmente la Micro y Pequeña industria tendrán que enfrentar los nuevos retos que plantea la apertura comercial.

¿CUALES ERAN LAS ESPECTATIVAS HASTA ANTES DE 1994?

En 1993; se mencionaba que las Micro y Pequeñas empresas contaban con importantes ventajas para enfrentar este nuevo ambiente de la Globalización económica, que sus procesos de operación eran flexibles que les permitirían adaptarse mejor y más rápidamente a los nuevos desarrollos tecnológicos.



Con la firma del TLC en 1994, se decía que las Micro y Pequeñas Empresas tendrían acceso al mercado más grande del mundo. Que con la eliminación de las barreras comerciales aumentaría el comercio asegurando un acceso de nuestros productos, que el producir para un mercado mayor nos permitiría ampliar la participación de las empresas en las cadenas productivas y mayores oportunidades de exportación, que mayor competencia permitiría aumentar el volumen de ventas y bajar márgenes comerciales, Sin embargo la realidad es otra.

2.4.5. El impacto de los desajustes macroeconómicos en el sector industrial.

El lento crecimiento registrado en los últimos años en México, y el problema de endeudamiento han impedido el crecimiento que se requiere para poder alcanzar un desarrollo económico sostenido en nuestro País. La economía del país se ha caracterizado por un descontrol de precios, inflación, junto con un grave retroceso de su aparato productivo.

Las repercusiones negativas del proceso inflacionario nos muestran que debemos poner especial atención a las Micro y Pequeñas Empresas, que es necesario aportar ayuda con el fin de reducir los fracasos que tienen muchas veces con las demandas del medio ambiente que rodea a nuestras organizaciones.

Ejemplo de ello fue la crisis económica destacada a raíz de la devaluación del peso en Diciembre de 1994 la cual tuvo serias repercusiones en el nivel de vida de la población y trajo consigo una fuerte contracción de la actividad económica de nuestro País.

Todo esto nos muestra evidentemente que la gran mayoría de las empresas mexicanas no estaba preparada para todos estos acontecimientos ni a la apertura comercial, pues no estaban acostumbradas a desarrollarse en un mercado más competitivo. Ahora tienen que prepararse a competir, a producir en una economía abierta, en una sociedad que exige mejores precios y mayor calidad, a ser eficientes porque ya no se está en el marco de una economía cerrada, sino abierta a la globalización y donde no habrá marcha atrás.

Resultado: UNA INADECUADA ADAPTACIÓN AL MEDIO AMBIENTE por parte de nuestras empresas en el nuevo contexto de la economía global, y es por esa razón que los empresarios no deben de subestimar y perder de vista la relación existente entre su organización y el medio ambiente.

2.5. LAS ORGANIZACIONES Y SU MEDIO

Para entender el tema comenzaremos por definir los siguientes conceptos:

MEDIO: Es lo que rodea a un sistema. Es lo que hace que crezca, se mantenga o desaparezca el sistema.

SISTEMA: Conjunto de elementos interrelacionados entre si para alcanzar un objetivo común. Una organización es un sistema.

Una característica distintiva de las empresas es precisamente que están abiertas en grado variable al ambiente. Los elementos en el medio ambiente incluyen: personas, recursos físicos, clima, condiciones económicas y de mercado, actitudes y leyes. Todos los elementos que integran el entorno de una empresa la afectan de una forma u otra , algunos de ellos son importantes ya que le permiten alcanzar sus objetivos.

Una empresa y su medio ambiente son interdependientes, ya que ésta depende de su entorno con respecto a los recursos y oportunidades necesarios para su existencia. Asimismo, el entorno determina los límites de las actividades de la empresa. El medio ambiente habría de seguir contribuyendo con recursos valiosos para la organización, sólo si ésta a su vez produce los bienes y servicios deseados por el medio.

Para que la interrelación sea de la empresa al ambiente y viceversa, debe existir una retroalimentación, por lo cual la interrelación entre las organizaciones y su entorno se ha hecho cada vez más importante.

LA ORGANIZACIÓN Y SU AMBIENTE



Las empresas son entidades vivas; cambian y evolucionan junto con su ambiente. Ambos se consideran como un ambiente total dentro del cual siempre ocurren cambios que van a alterar ese ambiente, que sin importar lo pequeño o insignificante que sea es posible que afecte a toda la empresa.

Toda una gama de condiciones externas pueden afectar la operación de la empresa. Por lo que las organizaciones deben de disponer de estrategias para ir adaptándose a todos los cambios que produce el medio..

Una organización dinámica constantemente debe de estar cambiando y se encuentra rodeada de elementos ambientales que también cambian, a lo que la organización puede responder a ese entorno de dos maneras:

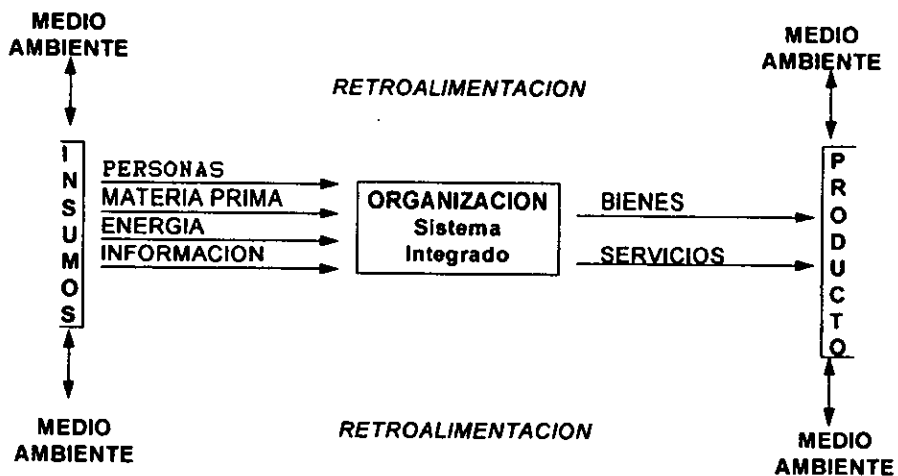
- a) Ajustándose a él
- b) y si tiene la capacidad, puede modificarlo

Cada organización debe estar consciente que los elementos ambientales son numerosos y están cambiando, que algunos de ellos son importantes para el éxito o para el fracaso.

Una organización sabe cuales son sus objetivos, conoce qué factores ambientales le están afectando en la obtención de los mismos y trata de manera realista con ellos. Una organización se adapta y moldea su entorno de manera que se convierta y permanezca viable, es decir va evolucionando.

La meta es lograr una interrelación de la organización y su ambiente, para su mutuo beneficio; así también reconoce cuales son los factores ambientales de importancia y se impone para cambiar aquellos sobre los cuales tenga cierto control.

LA RETROALIMENTACIÓN CON EL MEDIO



Las organizaciones pueden ser examinadas mejor como sistemas. Los sistemas pueden ser vistos como unión del flujo de insumos (energía, materiales o información) en el medio externo, de un mecanismo de transformación (una máquina o una organización técnica-humana) y del flujo de productos proporcionados a los usuarios.

" El sistema puede incluir uno o más mecanismos de retroalimentación para su autorregulación. Por ejemplo; si las señales del ambiente interno o externo indican problemas, esto puede resultar en cambios, ya sea en el mecanismo de transformación o en los insumos o en ambos. " ⁹

Cada uno de estos componentes debe ser manejado y conectado en forma efectiva si se pretende una organización eficaz. Las organizaciones son esencialmente sistemas abiertos, puesto que existen en un intercambio de relaciones interdependientes con el fin de evitar que el sistema se vuelva obsoleto o deje de existir.

De ahí la importancia del conocimiento de nuestras empresas del medio ambiente que las rodea. Y es precisamente este medio ambiente cambiante caracterizado por la apertura comercial y en general el proceso de integración a la economía mundial, el que ha planteado al sector industrial no sólo de nuestro país sino de los países de América Latina en su conjunto de necesidades de modernizarse y específicamente a incorporar cambios, en ocasiones significativos, tanto en productos, en los procesos e incluso en su forma de administración.

Y la pregunta que se viene a la mente es: ¿Porqué centrarse en las Micro y Pequeñas empresas?. Si bien es conocido que su presencia mayoritaria es un hecho, son diferentes las causas por las cuales existen.

Así en los países desarrollados muchas veces surgen por tratarse de filiales de grandes empresas mientras que en países en desarrollo como el nuestro son el resultado de una tradición y una incapacidad para modernizarse.

⁹ II Seminario de Recursos Humanos "Introducción al desarrollo organizacional" p.20

Evidentemente, no todas las Micro y Pequeñas empresas podrán ser exportadoras ni innovadoras, lo más probable es que buena parte de ellas padezca condiciones precarias e incluso desaparezcan frente a la competencia global, pero no podemos negar que son grandes empleadoras, que permiten que la creatividad de la gente se manifieste.

Son éstas entre otras, las ventajas que justifican su estudio y fomento, buscando no que dejen de ser pequeñas sino que se perfeccionen y desarrollen. Lo que quiero decir es, que si bien la apertura de la economía mexicana ofrece oportunidades, estas no serán accesibles para nuestras empresas a menos de que éstas puedan superar sus incompetencias. De igual modo el mejoramiento de nuestras Micro y Pequeñas Empresas es un fenómeno complejo que requiere de metodologías adecuadas ya que no se trata de mejorar por mejorar, ni de mejorarlo todo al mismo tiempo.

Es importante entender que nuestras empresas fueron creadas y diseñadas para funcionar en escenarios protegidos y controlados, por lo cual a fin de poder competir en mercados abiertos es indispensable rediseñar las organizaciones.

Es evidente que la Micro y Pequeña empresa debe de contar con las características de flexibilidad y versatilidad para efectuar tales ajustes. Y se piensa que a través de un cambio planeado y más específicamente el Desarrollo Organizacional quien permitirá que dichos ajustes con las menores complicaciones en términos de adecuación administrativa y cultural.

Ante la problemática de las Micro y Pequeñas Empresas, es necesario incorporar estrategias que impliquen cierto grado de desarrollo. La necesidad queda manifiesta por lo que en la medida en que se diseñen estrategias adecuadas, es decir que respondan a las necesidades y características de nuestras empresas, ello ayudará a impulsirlas.

De todo lo anterior se desprende la necesidad de apoyar en México este estrato productivo, no cabe duda que cualquier esfuerzo que se realice para su beneficio encuentra su justificación.

En tal virtud, el proceso de cambio deberá ser planeado y tendrá que modificar la estructura de las empresas, su forma de operar y sus sistemas de Administración para adaptarlos a las nuevas condiciones, lo cual implica una mayor flexibilidad para adecuarse a los cambios constantes en un ambiente de ambigüedad y mayor competitividad.

Ciertamente su capacidad de respuesta en este sentido dependerá en gran medida de sus posibilidades para tener acceso a recursos financieros, a la capacitación, a la tecnología, a la información y a la labor de los Gerentes y Administradores de formular estrategias que nos permita responder a las Preguntas ¿Dónde competir? ¿Cómo competir? y ¿Cómo coordinarse?

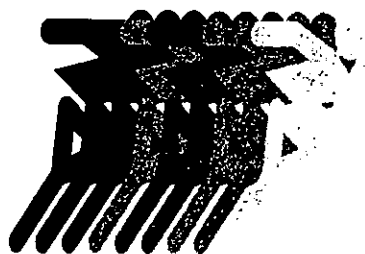
CAMBIO ORGANIZACIONAL

La constante que vemos ahora es la dinámica de "cambio" o adaptación permanente.

Es por ello que se necesita de una estrategia adecuada de cambio organizacional, de un método sistemático y disciplinado de manejar el cambio reduciendo costos y maximizando beneficios.

Todo esto demanda de nuestras empresas la búsqueda de nuevas estrategias para poder hacer frente a estos retos de manera exitosa.

EL CAMBIO ORGANIZACIONAL



Muchas empresas no cambian hasta que el impacto de la competencia ha sido muy severo.

Cuando el impacto es grave se tiene que realizar una "cirugía drástica" pues la urgencia para lograr el cambio no nos permitiría de otra manera alcanzar a la competencia.

A medida que avanzamos en esta última década de este siglo XX y nos acercamos a un nuevo milenio, las empresas públicas y privadas en todo el mundo están pasando por grandes y trascendentales ajustes, más allá de lo que jamás habían experimentado.

Las empresas de una manera u otra siempre están cambiando y para sobrevivir tienen que adaptarse constantemente a sus mercados, a las políticas de gobierno y a las preferencias de la sociedad.

Este es el propósito general del nuevo ejecutivo, lograr adaptarse a los desajustes externos e internos rápida y eficazmente, fomentando la estabilidad y confianza dentro de la empresa.

Con lo cual podrá encontrar respuestas a sus retos presentes y futuros

En este capítulo se presentan los elementos esenciales que se deben de tomar en cuenta para realizar un cambio planeado dentro de nuestras empresas.

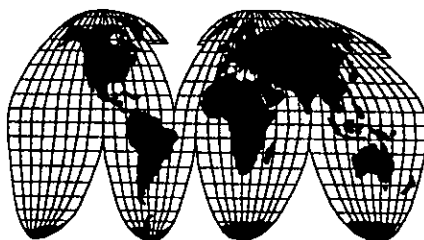
Lo que es necesario contemplar para que no se queden rezagadas, aprovechando las oportunidades del nuevo mercado y ambiente de competencia de hoy en día.

CAMBIO ORGANIZACIONAL

3.1. FACTORES QUE MOTIVAN EL CAMBIO

Toda una gama de condiciones externas pueden afectar la operación de las empresas. Por lo que éstas deben de disponer de estrategias para ir adaptándose a todos los cambios que produce el medio.

Mucho se ha escrito y se ha dicho acerca de la competitividad global, la cual ha creado un sin número de cambios y lo que esto ha significado para las empresas y la relación con los clientes. A medida que el mundo se ha venido integrando en lo económico, las partes que lo componen se han venido haciendo más numerosas, más pequeñas y más importantes.



UN MUNDO GLOBALIZADO

En otras palabras, a medida que la economía global se hace más grande, la mayoría de las empresas del mundo y las unidades de negocios se están haciendo más compactas. " Hemos visto esta reestructuración fundamental de la economía del Mundo durante la última década por varias razones " ¹

- La globalización de la actividad económica con la reducción a nivel mundial de barreras de comercio ha creado una apertura del consumidor hacia bienes y servicios extranjeros en todo el mundo.
- La diversificación del gusto del consumidor, la variedad y el diseño personalizado de bienes y servicios se convirtieron en los principios básicos de la competitividad.
- El cada vez "valor del tiempo" de las personas. El tiempo se ha convertido en un recurso de gran valor para todos.

¹ Belasco A. James "Manejo del cambio y stress: La clave para la excelencia" Diplomado 1996 The International Training Center San Diego State University pp. 15-25

- Avances en la tecnología que permite un nuevo nivel de habilidad adaptativa y de precisión en la producción en los servicios.

La nueva economía exige que las empresas den a sus clientes lo que ellos quieren, cuando ellos lo requieren. Esto significa que no sólo tienen que operar con mayor rapidez, sino con mayor inteligencia. Así las empresas han tenido que hacerse más adaptables y flexibles para enfrentar este reto, incorporando estrategias creativas de Administración de Calidad por ejemplo.

De esta forma muchas cosas han sucedido en los últimos años, es increíble todo lo que ha pasado, todos esos cambios originados por nuestra forma de vivir dentro de la actual economía global.

“ Son tres los Factores que impulsan al cambio de organizaciones de hoy en día en el mundo de los negocios y que hacen que seamos diferentes. Estos factores están ahora envolviendo a nuestras empresas, llevando a los dirigentes a terrenos inciertos y desconocidos y son: ” ²

- 1.- La creciente sofisticación y expectativas del cliente.
- 2.- La Naturaleza Cambiante de la Competencia
- 3.- Las cosas están sucediendo más Rápidamente

² Belasco A. James “Cambio organizacional: La clave del éxito” Diplomado 1995 The International Training Center, San diego State University pp. 17 a 25

3.1.1. La creciente sofisticación y expectativas del cliente.



El mercado para las masas esta siendo cada vez menor en muchos sectores de negocios dada la gran selección de productos disponibles. El cliente puede ahora obtener lo que busca de una amplia gama de fuentes a nivel mundial. Las expectativas del cliente también se han incrementado, este exige y obtiene entregas con calidad y condiciones de pago que satisfacen sus requerimientos.

Tenemos Clientes más Inteligentes

Por ello las empresas necesitan saber las necesidades de sus clientes. Debemos conocer mejor a nuestros clientes en lo individual, conocer que es lo que realmente buscan ellos. Necesitamos anticipar lo que nuestros clientes realmente quieren antes de que ellos nos lo digan para que podamos ofrecerles realmente servicios personalizados y comprender sus necesidades, porque eso es lo más valioso para los clientes actuales que son cada vez mejores y más sofisticados. La gente necesita saber como utilizar su producto además de simplemente tenerlo, todo esto nos dice que necesitamos entregarle al cliente un "Valor Real" un valor definido por precio, calidad y garantía.

3.1.2. La Naturaleza Cambiante de la Competencia

Una mayor competencia cada vez más intensa se ha generado a partir de la consolidación y fusión de empresas en industrias como la automotriz por ejemplo. La capacidad instalada ociosa a nivel global en muchas industrias ha aumentado drásticamente el nivel de competencia.



Tenemos Mejores Competidores

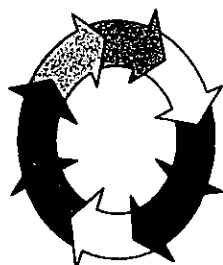
Las barreras del comercio se han reducido drásticamente en los últimos años, la Unión Europea, el TLC , la Cuenca del Pacífico son algunos ejemplos. El nivel de competitividad se ha elevado. Ningún país tiene su terreno totalmente protegido ahora. La empresa que pueda salir rápidamente con un producto o servicio al mercado obtendrá la venta.

Con la reducción de barreras arancelarias las empresas tienen un mayor número de competidores a nivel global, que introducirán innovaciones de productos y servicios a su mercado. Esos competidores son más grandes, mejores y más rápidos, además suelen venir de lugares muy extraños. La naturaleza de la competencia ha cambiado, hoy la industria de bienes de consumo evoluciona diariamente, las caídas de viejas marcas y el surgimiento de nuevas se ven a diario. Entonces para poder manejar esa naturaleza cambiante de la competencia necesitamos enfocarnos hacia las pocas cosas que hacemos mejor.

Así el aprendizaje es una herramienta clave de competitividad para aprender verdaderamente lo que el cliente desea. Por último necesitamos basar esto en hechos, en hechos competitivos no ficción competitiva. La competencia se esta haciendo más fuerte y más rápida fluyendo de donde menos esperamos, lo cual impone una presión para que reaccionemos aún con más rapidez. Esto significa que tenemos que ir más de la mera palabra a la acción.

3.1.3. Las cosas están sucediendo más rápidamente

La rapidez del cambio fomenta nuevos productos y servicios. Los ciclos de vida de los productos han disminuido gradualmente en los últimos 10 años. Innovaciones en flexibilidad organizacional y capacidad de respuesta, han también elevado las expectativas del cliente respecto a esos atributos.



El Cambio como un elemento constante

La competencia en los últimos años se ha intensificado. Algunas organizaciones han establecido programas para adaptarse a esos cambios, pero muchas que la han ignorado ya han desaparecido. Se han ofrecido muchas excusas: por su deterioro de competitividad, controles excesivos de gobierno, protección del mercado-o, deficiente administración etc.

Este tipo de excusas distrae a las empresas de su labor básica de mejorar su desempeño y demuestra la falta de interés de muchos de sus dirigentes. Las empresas necesitan ser más sensibles, pasar de la palabra a la acción y crear un ambiente donde se tomen riesgos. Necesitamos eliminar las famosas renuencias de Ver lo que necesitamos hacer y hacerlo realmente y por último, necesitamos llegar a un punto en que se forme un ambiente de toma de riesgos en que el personal está verdaderamente dispuesto actuar y arriesgar

Cada uno de estos factores tienden a hacernos diferentes continuamente. Todos y cada uno de nosotros debemos experimentar estos factores y aprender a capturar estos elementos para que actúen a nuestro favor. De tal manera que en lugar de ser sus víctimas, nos convertimos en sus controladores.

COMENTARIO

Hoy en día, el ambiente actual modifica de forma drástica la forma de operar de las organizaciones, y por lo tanto requiere de respuestas diferentes por parte de ellas. Dichas respuestas se sintetizan en forma de estrategias. Por ello, las empresas mexicanas están obligadas a realizar un **CAMBIO** en sus sistemas de administración para adaptarlos a las nuevas condiciones. La dirección de empresas enfrenta el desafío de lograr un eficiente aprovechamiento de sus recursos a fin de mejorar la operación en sus actividades y volverse más competitivas a través del adecuado diseño de estrategias.

3.2. CONCEPTO DE CAMBIO

Es la modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características o aspectos más o menos significativos.

No hay duda que debemos cambiar. El hecho de que todos necesitamos cambiar probablemente no tiene que decirse o Subrayarse. " El escritor Arnold Tonybee expresó elocuentemente al hablar sobre el imperativo de cambio en términos de Reto y Respuesta

*El habla de países jóvenes que confrontan un cierto reto; y luego como encuentran una respuesta exitosa. Pero con el tiempo la naturaleza de ese reto cambia, Y si una Nación continua haciendo lo mismo, la respuesta que una vez fue exitosa al nuevo cambio; inevitablemente sufre una caída y una falla eventual. "*³

Lo que el historiador dijo para naciones jóvenes, también es cierto para individuos y empresas. A medida que el reto cambia, también deben de cambiar nuestras empresas.

" Se vive en un mundo de transformación, ante ello existen varias maneras de reaccionar a los hechos nuevos del medio ambiente en el cual se encuentran tanto personas como organizaciones y son: "

⁴

- **La Negación de la realidad**, es decir ignorar el nuevo hecho
- **La Resistencia** oponerse a cambios originados por el nuevo hecho
- **Acomodación inercial** es dejarse llevar y dejar que las cosas sucedan
- **Cambio planeado** incluye entender y asimilar el nuevo hecho. Desarrollar, crear, prever y planear soluciones aprovechando el potencial del personal y de la organización
- **Revolución** que es atacar y destruir lo existente, reconstruir en función del nuevo hecho rechazando y eliminando lo actual por anticuado e ineficaz.

³ Ibid, p.5

⁴ Medrano, Salazar, José, "Como implantar un modelo de Desarrollo Organizacional"

3.3. ¿EN QUÉ CONSISTE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL ?

“ Trata básicamente de la adaptación de la organización a las demandas de cambio planteadas por el medio ambiente en el cual opera. Se sabe que las organizaciones han crecido y logrado el éxito porque han aprendido a relacionarse con su medio al realizar cambios organizacionales. Dichos cambios o adaptaciones han sido básicamente en dos formas ” ⁵

- Cambios en los productos, programas y servicios que ellas proporcionan.
- Cambios en su estructura interna, sus procesos, la conducta de sus miembros frente a las demandas del ambiente.

Del medio ambiente surgen las demandas externas que se plantean a la organización. Las cuales incluyen oportunidades, es decir, aquellos eventos y posibles estados futuros que facilitan la realización de la misión de la organización y que le permiten lograr sus objetivos. Los problemas incluyen: limitaciones, amenazas y requisitos que pueden retardar la misión y los objetivos.

Para responder al medio ambiente, una organización tiene que explotar sus fuerzas y si puede sus debilidades. Para hacerlo debe conocer cuales son. Fortalezas serán aquellos atributos que le permiten desempeñarse bien y debilidades aquellos que la obligan a desempeñarse pobremente.

⁵ Beckhard Richard “Transiciones organizacionales: Administración del cambio” p.11

Siempre que las oportunidades y problemas del medio ambiente estén juxtapuestos con las fuerzas y debilidades de la organización, podemos determinar si existe una buena o mala adaptación entre el medio ambiente y la organización. Suponiendo que exista una pobre adaptación, necesitamos definir el problema y/o la oportunidad que enfrenta la organización, la forma de hacerlo es ver la diferencia existente entre la demanda ambiental y la capacidad de la organización para satisfacerla.

Cuando la definición del problema y/o oportunidad se ha articulado con datos que lo fundamenten, surge el problema de qué es lo que hay que hacer específicamente. Las respuestas a nuestro problema se agrupan como soluciones opcionales. Una de ellas siempre debe ser "permanecer como está" pues esto ayudará a demostrar las ventajas comparativas de las demás. Así la solución estratégica debe de poner en relieve qué es lo que se quiere lograr y cómo hacerlo.

Comúnmente las estrategias para el cambio organizacional suelen ser dirigidas al mejoramiento de la estructura organizacional, cambiar las operaciones ó productos, u ambos.

A veces, una organización tiene solamente un conjunto de opciones de "hacer-no hacer", realizar solo una cosa o no hacer nada, en otros momentos no existen límites al número de opciones que pueden desarrollarse. No obstante, debe establecerse un límite, y en general debe hacerse en términos de un análisis de costo beneficio, la decisión de terminar con la búsqueda de opciones debe terminarse cuando las opciones adicionales no sugieran beneficios iguales al costo adicional de la búsqueda.

Pero la realización de un cambio organizacional debe ser programada. El programa consistirá en la lista de recursos que serán necesarios para efectuar el cambio , un calendario de fechas en que se realizará, la asignación de responsabilidades a los miembros de la organización, las fechas en que se llevarán a cabo las diferentes actividades y asuntos similares. El programa se convertirá en un parametro que servirá como referencia para una realización exitosa del cambio organizacional

3.4. TIPOS DE CAMBIO

“ Dentro de las ciencias del comportamiento se identifican los siguientes tipos de cambio ”

- Aquellos que obedecen a cambios naturales según la propia evolución del sistema social.
- Los que se dan en forma drástica e inmediatamente (cambios revolucionarios)
- Aquellos que son intencionales y planificados.

Además existen varias razones por las que se da el cambio. Algunas pueden ser comprendidas según los tres tipos de cambio anteriores.

CAMBIO TECNOLÓGICO

Incluye avances tecnológicos, y/o la introducción de tecnología ya existente.

CAMBIO AMBIENTAL

Toda aquella modificación y transformación que se lleva en torno al sistema organizativo (clientes, proveedores etc.)

CAMBIO ESTRUCTURAL

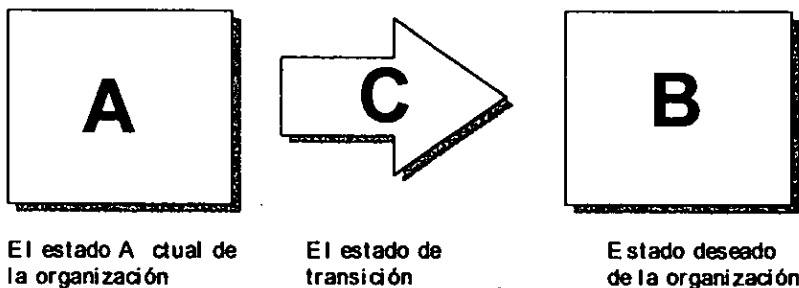
Cambios en la forma de administración y organización del propio sistema.

CAMBIO PLANIFICADO

Implica la previsión del cambio y sus consecuencias, además sensibilización de los involucrados para que promuevan y propicien los cambios necesarios

3.5. LA ADMINISTRACION DEL CAMBIO

“ Cualquier cambio organizacional implica tres condiciones distintas: *el estado futuro* al que los directivos quieren que llegue la organización, *el estado presente* que es aquel en que se encuentra la organización actualmente y *el estado de transición*, serie de actividades por las que tiene que atravesar la organización para trasladarse del presente hacia el futuro. Es decir para administrar cambios importantes se debe: *definir* el estado futuro **B**, *evaluar* el presente **A** y *administrar* la transición **C** ”⁶



⁶ Bechard Richard Op. cit. p.31

3.5.1 Definición del estado futuro.

Si no sabes a dónde vas, es posible que termines en otro lugar. Cualquier cambio tiene algún estado final. Aunque es importante y motivadora la sola definición de la visión o estado final deseado no basta para producir la suficiente energía necesaria para lograr un cambio. Además de enunciar la visión y de aclarar la misión es necesario especificar una *meta intermedia*, la cual representa una condición deseable entre el estado presente y el logro de la visión. Es necesario tener metas intermedias claras y detalladas con el fin de motivar a los miembros de la organización a que se comprometan en tiempo, energía y recursos.

La principal amenaza para realizar el cambio es la inadecuada definición de los *estados finales* deseados. Como sabemos el cambio organizacional debe comenzar desde el presente, sin embargo existe la posibilidad de que la idea y la acción queden atrapadas en él. Por ello se recomienda que los gerentes liberen sus ideas si ignoran por un momento el presente y se concentran en el futuro. Ésta descripción del estado futuro debe especificar la estructura organizacional esperada, el sistema de recompensas, políticas para el personal, distribución de autoridad y responsabilidad, los sistemas, las relaciones y los resultados esperados del desempeño organizacional. El "Estado futuro" debe describir la visión del líder en un momento específico.

3.5.1.1. La importancia de fijar un estado intermedio.

Resulta útil la redacción sobre el escenario donde debe aparecer la organización en el estado intermedio. Por ejemplo si se planea desarrollar un cambio que durará 2 años, ¿Dónde debe hallarse la organización dentro de 1 año? es decir, se debe de describir que se puede esperar, ver, escuchar e incluso sentir en la situación proyectada.

Así, esta misión realista y viable, representa una descripción muy personal de lo que el administrador del cambio esta comprometido a lograr. Varios beneficios derivan de este esfuerzo:

- Se constituye en un “mapa” de la organización futura, que guía la estrategia de cambio.
- Al establecer metas claras y detalladas se producirá optimismo.
- Permitirá que los miembros de la organización visualicen el papel que desarrollarán en el cambio.
- Reducirá la incertidumbre.

3.5.2. Evaluación del Presente

Antes de hacer elecciones sobre las tácticas para el cambio, debe completarse una *evaluación del presente* teniendo en cuenta el estado futuro deseado. Al hacer suposiciones erróneas sobre el estado actual surgirá confusión, frustración, oposición y quizá no se alcance el estado futuro deseado. Para evitar esto es necesario desarrollar una noción clara del estado actual, esta imagen permitirá determinar *lo que necesita cambiarse y lo que no necesita cambiarse*.

3.5.2.1. ¿Cómo diagnosticar el presente ?

Para poder diagnosticar se deben de tomar las siguientes medidas:

- Identificar y establecer prioridades de problemas relacionados con el cambio.
- Identificar subsistemas relevantes.
- Evaluar la disposición y capacidad para efectuar el cambio.

Los problemas relacionados con el cambio.

Cualquier problema comprende posibles cambios. Se recomienda escribir una descripción de los problemas que se han identificado. En ella debe de identificarse el *quién* (individuos y grupos), el *qué* (procesos organizacionales) y el *cómo* (consecuencias) del problema y sus efectos. De igual manera es útil el tipo de cambio que se requieran por ejemplo: actitudes y valores, en las políticas, prácticas administrativas, etc.

Subsistemas Relevantes.

Cuales personas están involucradas en el cambio y cuales serán los cambios en actitudes, comportamiento o el trabajo que será necesario efectuar para alcanzar el estado final deseado. Es decir, el número mínimo de individuos o grupos que deben apoyar el cambio. Es la "masa crítica" necesaria para que el cambio ocurra.

Disposición y Capacidad para el cambio.

La evaluación de la *disposición* consiste en un análisis de las actitudes de estos sistemas hacia el cambio, además de las actitudes de las personas también debe examinarse la *capacidad* para realizar el cambio. La disposición tiene que ver con la buena voluntad, mientras que la capacidad tiene que ver con el poder, la influencia y habilidades requeridas para llevar a cabo las tareas necesarias.

El diagnóstico del estado presente debe realizarse después de definir el escenario del estado futuro. Así, las dos descripciones determinan el trabajo que habrá de realizarse para "llegar de aquí a allá" definiendo las bases para definir lo que es necesario cambiar y lo que no requiere un cambio.

3.5.3. Estado de Transición

Para administrar el proceso de cambio es importante determinar dos cosas:

- Las tareas y actividades para el período de transición
- Determinar las estructuras y mecanismos administrativos necesarios para realizar esas tareas.

Planeación de Actividades.

Es especificar las actividades y sucesos esenciales del período de transición: cuándo se llevarán a cabo los primeros movimientos, cuándo se celebrarán reuniones para clarificar los nuevos papeles a desempeñar, como será la comunicación, cuándo comenzarán a operar las nuevas estructuras etc.

¿Dónde intervenir primero?

Una vez determinado lo que es necesario cambiar, el gerente afronta la opción de dónde concentrar su atención inicial. Los siguientes subsistemas pueden considerarse el punto de partida para el esfuerzo de cambio.

1. Alta gerencia.
2. Sistemas afectados
3. Sistemas temporales de proyectos cuya existencia y duración están definidas por el plan de cambio.

Ademas de resolver en dónde empezar, otro asunto por analizar es encontrar una manera de hacer avanzar el proceso. Algunas técnicas posibles, una vez analizadas sus consecuencias, podrían ser:

- *Un proyecto piloto* por ejemplo ensayar un cambio en un área como el primero de cierto número de cambios.
- *Una reunión general de confrontación organizacional* para examinar el estado actual de los problemas.
- *Intervenciones educativas* etc.

Debe recordarse que es difícil que una organización estable cambie por si misma, es decir que se utilicen sus estructuras regulares para administrar el cambio. Es necesario crear sistemas temporales para lograrlo ya que los mecanismos existentes pueden ser inapropiados. Entonces se requiere de una estructura de administración congruente con las tareas y la organización de los recursos necesarios.

¿Quién debe de administrar el cambio?

Hay varios tipos de recursos y mecanismos para administrar la transición, dependiendo de la naturaleza del cambio, por ejemplo:

- *El director General* quien asume la responsabilidad de coordinar el esfuerzo del cambio.
- *Representantes de las partes involucradas.*
- *Líderes naturales* a menudo el gerente elige un grupo cuyos miembros gozan de la estima y confianza de un gran número de colegas.
- *La selección diagonal* esta se utiliza cuando hay necesidad de obtener información de diferentes niveles, culturas y funciones dentro de la organización.
- *Agentes de cambio* (internos o externos)

3.6. LA RESISTENCIA AL CAMBIO.

La resistencia es una realidad que no se puede evitar, tiene su fundamento en el individuo y cuando dicha resistencia se expande es cuando se forman grupos de resistencia al cambio.



La resistencia es parte normal del proceso de cambio

La resistencia al cambio puede ser causada por:

- Negación de la realidad: no aceptando aquello que incomoda.
- Percepción selectiva: solo se percibe aquello que conviene.
- Desconfianza: de los nuevos rumbos, y de las consecuencias.
- Recelo de perder las cosas actuales.

- Inseguridad personal: que genera vulnerabilidad frente a cosas desconocidas.
- Necesidad de evitar la ansiedad en cuanto a los resultados finales del cambio.
- Dependencia: es decir el esperar que otra persona actúe para poder actuar entonces.
- Miedo a lo desconocido: originado por fantasías negativas.

Dentro de las organizaciones podemos encontrar una serie de puestos ó roles y relaciones que reflejan la división del trabajo y las relaciones entre superiores y subordinados. Por ello, cuando surge cualquier cambio dentro de la organización es muy probable que afecte algunos, si no a todos los puestos y las relaciones entre ellos. Una persona ante el cambio puede esperar una de las siguientes consecuencias:

1. Ningún cambio en su posición en la organización
2. Un progreso en su posición en la organización
3. Una degradación de su posición en la organización

La forma en que cada uno vislumbra su posición social, es la que probablemente afecte sus actitudes frente a el cambio. Así...

EXPECTATIVA	POSICION FRENTE AL CAMBIO
Si la posición no será afectada	Neutral
Mejoramiento de su posición	Entusiastas adeptos al cambio
Rebaja o disminución	Resistencia

Las personas que se sienten satisfechas en sus puestos, y felices con su posición y salario, pueden considerar mala cualquier proposición de cambio. La resistencia se puede entender si lo vemos desde el punto de vista Costo-Beneficio. Cualquiera que sea la posición que ocupe una persona en la organización, le ha significado una serie de costos: educación, experiencia etc.

Los beneficios son todos aquellos resultados deseables al ocupar el puesto: Salario, prestigio, seguridad etc. Con un cambio organizacional las personas pueden sentirse amenazadas, los beneficios pueden perderse o verse disminuidos.

La resistencia al cambio por parte de algunas personas es normal, por lo tanto debe esperarse. Si el puesto de una persona va a ser eliminado, o si se despedirán empleados que no tengan las habilidades exigidas, entonces automáticamente debemos esperar resistencia.

3.6.1. Modos de evitar la Resistencia

Planeación para obtener el compromiso.

“Los mejores planes del hombre” no garantizan el logro del cambio deseado a menos que se obtenga el *compromiso* de cualquier masa crítica. Los planificadores del cambio deben determinar quiénes *deben* comprometerse con el cambio y con su ejecución. Para ello se necesita analizar la organización para definir aquellos individuos y grupos de los cuales se necesita el compromiso a fin de aportar la energía requerida para que el cambio ocurra.

Es necesario obtener algún grado de compromiso por parte de cada miembro o grupo de la masa crítica, pues de lo contrario no ocurrirá el cambio sin embargo, no es necesario que el nivel de compromiso sea el mismo para todos. Existen 3 tipos de compromiso:

- a) Permitir que ocurra.
- b) Ayudar a que ocurra
- c) Hacer que ocurra

No se debe esperar que cada uno de los miembros de la masa crítica esté preparado para “lograr” que el cambio ocurra; bastaría obtener de cada individuo o grupo el *mínimo* grado de compromiso que se considere necesario. Ejemplo:

1. Anote a los miembros o grupos que formen la masa crítica cuyo compromiso es esencial.
2. Estudie a cada una de las personas y grupos según se encuentren ahora y, de acuerdo con su criterio, ponga una X que represente su grado actual
3. Después coloque un 0 en la casilla que indique el mínimo grado de compromiso requerido para que ocurra el cambio.(no intente obtener la máxima cantidad de compromiso que pueda; conformese con el mínimo que requiera)
4. Cuando X y 0 están en la misma casilla, coloque un círculo y tranquilícese no tiene que trabajar para obtener el compromiso necesario
5. cuando X y 0 no estén en la misma casilla, ponga una flecha para conectarlas. Que representa el plano de trabajo que habrá de efectuarse para obtener el compromiso necesario.

Participantes dave	Ningún compromiso	Permitir que ocurra	Ayudar a que ocurra	Hacer que ocurra
1		X		→ 0
2		X	→ 0	
3		X		→ 0
4				
5			(x0)	
6	X	→ 0		
7		X		→ 0
8		(x0)		
9	X	→ 0		
10				

Ahora que conocemos el compromiso, cabe preguntarnos ¿Cómo se obtiene? Cuando la gente no se compromete, de alguna manera se esta resistiendo, cuando la resistencia existe es necesario trabajar con ella y respetarla, pero también hay que encontrar formas de neutralizarla. La resistencia es parte normal del proceso de cambio, de hecho no puede haber cambio sin alguna resistencia.

3.6.2. ¿Cómo generar y estimular apoyo al cambio?

Una condición debe ser contar con el apoyo de la alta gerencia, es decir buscar legitimidad del cambio en la más alta autoridad. No sólo es necesario que se indique la necesidad del cambio sino también generar un alto nivel de confianza y aceptación. El problema aquí es cambiar la conducta de las personas. Schein desarrolló un modelo de cambio conductual. Comprende tres procesos:

1. Descongelar la conducta actual
2. Sustituir por una nueva conducta
3. Congelar la nueva conducta.

La conducta actual, es habitual. El comportamiento habitual es conducta aprendida o condicionada, la conducta repetitiva tiende a congelarse en hábito. Tal conducta no es fácil de descongelar. El descongelamiento ocurre cuando la conducta ya no resulta gratificante, si ya no produce el resultado deseado, entonces la persona puede sentirse desadaptada, ansiosa e incluso desorientada. Cuando esto ocurre el individuo esta preparado para sustituir las conductas antiguas por nuevos comportamientos. El volver a congelar o consolidar la nueva conducta en hábito requiere de:

- Un individuo motivado.
- Incentivos obvios y positivos.
- Un reforzamiento positivo por parte del superior y compañeros.
- Se debe de expresar qué se espera de las nuevas conductas con claridad.

Además de ello es necesaria la información de las necesidades, objetivos y efectos del cambio. Debe de haber un diálogo para intercambiar y confrontar percepciones y opiniones que propicien la expresión libre de sentimientos y emociones, para que de esta forma los involucrados en el cambio tengan una participación en los procesos de diagnóstico, selección y planeación de las acciones a tomar.

COMENTARIO

Los últimos 20 años han sido escenario de grandes transformaciones en la vida económica nacional. Tales acontecimientos han perturbado el desarrollo de las organizaciones y han puesto a prueba la capacidad de administrar de los gerentes y directivos mexicanos.

Mucho se ha dicho y no se deja de discutir si la apertura de México a la competencia internacional fue oportuna, de si fue adecuada o no, lo que nos debe de importar el día de hoy es que los Administradores, gerentes y directivos de nuestras empresas adopten y difundan el mensaje común de que se requiere un CAMBIO en las formas de dirigir y organizar el trabajo en México.

Con lo expuesto en capítulos anteriores pienso, que el cambio se justifica, porque las formas observadas de dirigir y organizar el trabajo en México traen consecuencias en contra del funcionamiento que requieren las empresas el día de hoy. Es cierto que la apertura económica ofrece grandes oportunidades, pero a costa de vencer grandes retos y nuestras empresas las Micro y Pequeñas Empresas, enfrentan una nueva generación de problemas y amenazas en crecimiento constante.

Debe quedar claro que las Micro y Pequeñas Empresas no pueden involucrar a su gente hacia el logro de objetivos como la eficiencia y la competitividad hasta que cambien las actitudes particularistas de sus miembros, no se pueden apoyar prácticas como la formación de equipos, sistemas participativos y de competencia, hasta que cambien las actitudes individualistas de los dirigentes, lo que trae consigo un nocivo desarrollo individual y organizacional.

Lo que debemos aceptar como principio es que ningún modelo de mejoramiento puede realizarse por sí mismo, requiere de personas conscientes dentro de las empresas que los entiendan y asimilen, que los prueben y los adapten, que los propongan y los apliquen.

Este cambio puede llevarse mucho tiempo desde meses y hasta años según la capacidad de aprendizaje, esfuerzo e inversión que se destinen al proceso. Es decir el trabajo debe efectuarse de un modo sistemático mediante planes de acción, sistemas de control adecuados y administrarse con atención, en una palabra una **ESTRATEGIA.**

En el pasado, nuestras empresas basaron su crecimiento y rentabilidad en el desarrollo y protección del mercado interno. Tuvieron un ambiente económico benévolo en donde se desenvolvían de manera segura y con buenos resultados. En la actualidad todo eso ha cambiado, el consumidor es más selectivo, hay que enfrentar competencia del exterior, por eso, es necesario un CAMBIO en los esquemas de dirección de las empresas reconociendo que se viven condiciones diferentes y que es imperativo renovar los métodos tradicionales por modelos acordes a la nueva realidad.

Y es aquí donde el Desarrollo Organizacional juega un papel importante al momento de querer realizar el cambio y adoptar nuevas formas de dirigir y administrar nuestras empresas. Se cree que con el Desarrollo Organizacional podemos inspirar y promover el involucramiento de todos hacia el trabajo, crear la capacidad de prevenir problemas. Se piensa que el Desarrollo Organizacional ofrece los instrumentos que de ser aplicados correctamente al considerar nuestro estado actual de valores organizacionales, (los cuales no se pueden cambiar de improviso) beneficiarán notablemente la efectividad y el desarrollo de las empresas.

Es por ello que en México debemos de fortalecer a nuestro sector productivo (Micro, Pequeña, Mediana empresa) con estrategias administrativas y de DESARROLLO ORGANIZACIONAL que enfaticen la flexibilidad, la adaptabilidad, creatividad y servicio con orientación al cliente y que les permita encontrar respuestas a sus retos presentes y futuros.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL MODELO BASADO EN LA TEORÍA DE SISTEMAS.

Teniendo en mente que nuestras empresas se constituyen como sistemas organizados de personas, metas, tecnología, trabajo y estructura ahora podemos apreciar mejor el reto frente a ellas y, especialmente, cómo pueden lograr operar de manera efectiva en este medio de cambio altamente dinámico.

Ante la demanda en el aumento en las utilidades, servicios con calidad, etc. es necesario que incrementemos la eficiencia y por ende la productividad.

Para lograrlo, es necesario buscar alternativas o enfoques que permitan la flexibilidad de alternar nuestros recursos, en anticipación al cambio, en vez de reaccionar ante éste.

Es decir, el propósito básico es el auxiliar a la gerencia en el proceso de identificación de problemas y oportunidades. Los resultados deberán de ayudar a la gerencia, a implementar los cambios que facilitarán el logro de nuestros objetivos, tanto en medios cambiantes como constantes.

Y se piensa que es a través del Desarrollo Organizacional como puede lograrse dicho propósito.

Ser una empresa proactiva que anticipe los problemas (en donde sea posible) antes que estos ocurran, y planee acerca de ellos tan pronto como sea factible.

El Desarrollo organizacional es un proceso de cambio planeado que facilita el cambio organizacional que incluye los pasos de:

- diagnóstico de la actual eficacia organizacional.
- identificación de barreras
- planeación e implementación del cambio y ...
- la evaluación del efecto de cambio en los procedimientos, en los enfoques, en las relaciones.

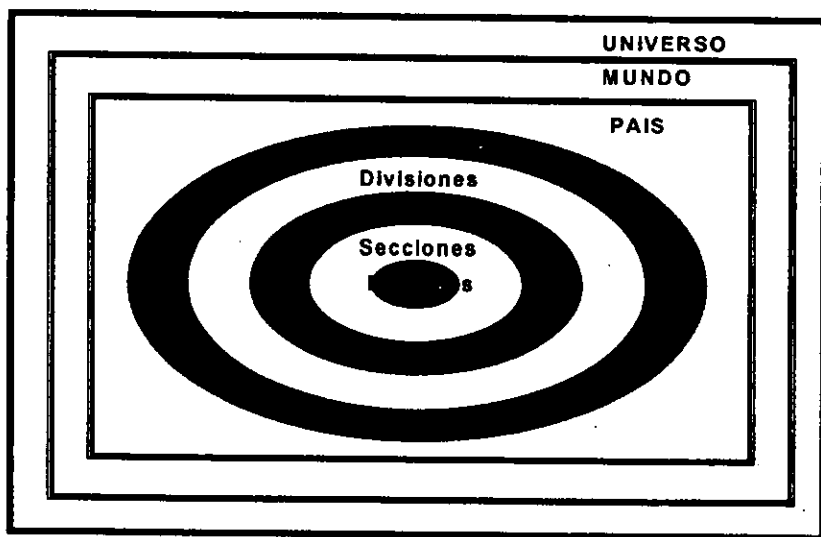
En pocas palabras el Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio. Una estrategia educacional dirigida desde el nivel más alto que intenta cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras por medio de intervenciones planeadas; usando el conocimiento de las ciencias del comportamiento.

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

4.1. UN MODELO BASADO EN LA TEORIA DE SISTEMAS

Un sistema es un conjunto de elementos que mantienen ciertas relaciones entre sí, pero cada uno de esos elementos puede considerarse a su vez, como un sistema en sí mismo. por ejemplo en una organización existen departamentos (contabilidad, producción, ventas etc.) cada uno de los cuales puede considerarse como un subsistema.

" Así de esta forma, el análisis que desee realizarse sobre las relaciones entre los elementos del conjunto, deberá basarse en una definición de los límites del sistema, es decir cuáles elementos deberán quedar incluidos dentro del conjunto " ¹



Cada Organización puede considerarse como
un sistema enclavado dentro de suprasistemas y compuesto
a la vez, de subsistemas

¹ Arias Galicia, Fernando *"Administración de recursos humanos"* p. 16

4.1.1. Principales Subsistemas Organizacionales

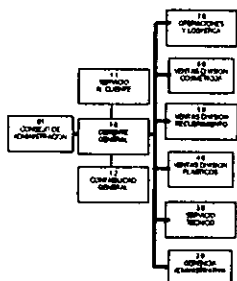
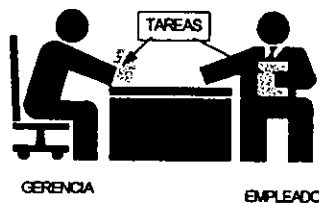
“ Las organizaciones pueden ser examinadas mejor como sistemas, y cada uno de estos debe ser manejado en forma efectiva si se pretende ser una organización eficaz ”²

- **SISTEMA METAS** consiste en una o más metas primarias interrelacionadas derivadas de la declaración y los planes de la organización, más las submetas de la unidad particular.



- **SUBSISTEMA TECNOLOGÍA** son herramientas, maquinaria, procedimientos, métodos necesarios para producir o proporcionar servicios como producto final.

- **SUBSISTEMA TAREAS** es la subdivisión del trabajo a desempeñar en las tareas y subtareas llevadas a cabo por la gerencia y los empleados.



SUBSISTEMA ESTRUCTURA es la agrupación de tareas en unidades, departamentos, divisiones, el flujo de trabajo. Incluye además las reglas, la autoridad, el tramo de control, la planeación, coordinación.

² II Seminario de Recursos Humanos "Introducción al desarrollo organizacional" p. 19-20

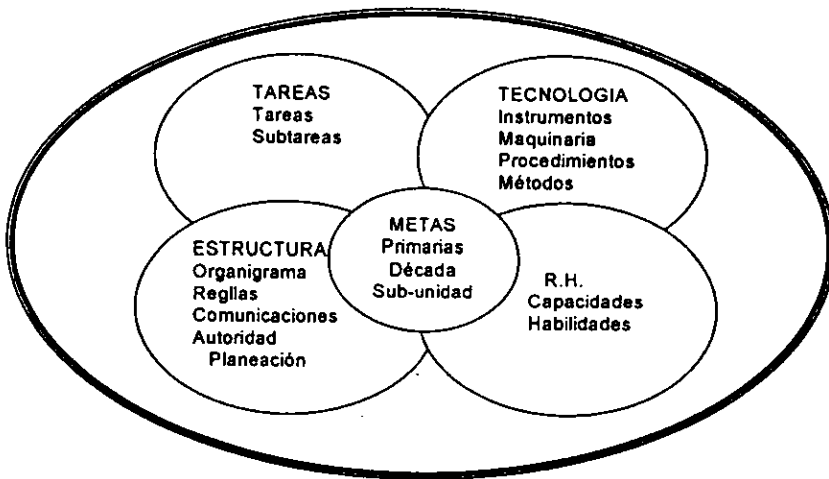
- **SUBSISTEMA RECURSOS HUMANOS**

incluye capacidades y habilidades, un subsistema formal que incluye colocación, recompensas, valuación etc. y otro informal que abarca las actividades no programadas, incluyendo comportamientos de resistencia y coalición, competitivos, normas de grupo, sentimientos, valores y prestigio.



- **SUBSISTEMA MEDIO AMBIENTE** consiste en la recolección de datos y su significado, de la influencia del medio y sus exigencias.

PRINCIPALES SUBSISTEMAS ORGANIZACIONALES



Las implicaciones de esta teoría de sistemas, en términos de D.O. son:

- a) Debido a que los subsistemas organizacionales están interrelacionados y son interdependientes, pueden hacerse cambios en todo el sistema si se introduce simplemente un cambio en cualquiera de ellos.
- b) El vehículo inicial para mejorar los esfuerzos organizacionales tiende a ser una intervención en los recursos humanos y/o en los subsistemas de estructuras.
- c) Existe un impacto inmediato e interrelacionado entre los recursos humanos y los subsistemas de estructuras.
- d) Es muy probable que exista una confrontación directa o indirecta de metas, tareas, tecnología y subsistemas del medio, además de los mismos recursos humanos y de las estructuras.

En sí el Desarrollo Organizacional tiene aspectos básicos como que la empresa es un sistema.

COMENTARIO

De la interacción armónica entre los subsistemas organizacionales depende el funcionamiento y resultados de la organización. Así que el cambio implica no solamente modificaciones en uno de los subsistemas en forma aislada, sino en todos integralmente, pues si lo que queremos cambiar para mejorar es el aspecto administrativo organizacional (la estructura) tendrá que tener un fundamento y un apoyo en el factor de procesos sociales. (factor humano) .

4.2. ORIGENES Y ANTECEDENTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

4.2.1. ¿Dónde surge el Desarrollo Organizacional?

“ En la década de los años 60 se desarrollaron trabajos que dieron énfasis al desarrollo planeado de las organizaciones. Este movimiento no surgió con un único autor, sino con un complejo conjunto de ideas sobre el hombre, la organización y del ambiente, en el sentido de propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades, de entre las cuales podemos mencionar las siguientes ideas

Teoría de las relaciones humanas: Propuesta por Mayo quien dio énfasis al hombre y al clima psicológico del trabajo. A las expectativas de los empleados, sus necesidades, la organización informal y la red no convencional de comunicaciones, y donde el liderazgo sustituye a la autoridad jerárquica.

Teoría del comportamiento: que surge a partir de la teoría de las relaciones humanas, que resulta ser un enfoque sociológico y motivacional. La organización se visualiza como un organismo social que tiene vida y cultura propia. Emerge el comportamiento organizacional, fruto de los intercambios como de los conflictos entre objetivos organizacionales e individuales. Dentro de la teoría del comportamiento podemos encontrar las principales teoría de la motivación a saber: La Teoría de Maslow con su jerarquía de necesidades humanas, Teoría de McGregor con la teoría X y Y, entre otras.

Teoría del desarrollo organizacional: resultó de la teoría del comportamiento. El D.O. surge en el sentido de obtener cambio y flexibilidad organizacional. ”³

³ Chiavenato Idalberto “Introducción a la teoría general de la administración.” p.456

Además de estas teorías que profundizaron en los estudios sobre la motivación humana y su interferencia dentro de la dinámica de las organizaciones, también los cambios en el comportamiento administrativo contribuyeron a la aparición del Desarrollo Organizacional, así por ejemplo: un nuevo concepto del hombre basado en el conocimiento de sus necesidades, un nuevo concepto del poder, basado en la colaboración y en la razón y un nuevo concepto de valores organizacionales, basado en ideas humanístico-democráticas dieron pauta para su aparición.

El Desarrollo Organizacional considera básicamente cuatro variables: El medio ambiente, la organización, el grupo y el individuo. Los cuales se analizan para poder explorar su interdependencia, diagnosticar la situación e intervenir, ya sea sobre la estructura de la organización o bien sobre el comportamiento de sus integrantes, para que un cambio permita el alcance de los objetivos organizacionales como los individuales. El Desarrollo Organizacional parte de conceptos dinámicos a saber:

4.2.2. Concepto de Organización.

Toda unidad social o agrupamiento humano deliberadamente creado y modificado para lograr objetivos específicos. Toda organización actúa en determinado medio ambiente y su existencia o supervivencia depende de la manera como ella se relaciona con ese medio. Los autores del Desarrollo Organizacional toman una posición diferente del concepto tradicional de la organización y destacan las diferencias fundamentales existentes entre los sistemas mecánicos (tradicionales) y los sistemas orgánicos (enfoque de Desarrollo Organizacional)

“ Estos últimos permiten una concientización de los participantes, las vuelven a las organizaciones conscientes de sus destinos y de la orientación necesaria para dirigirse mejor hacia ellos ” ⁴

⁴ Ibid. p. 463

Sistemas Mecánicos	Sistemas orgánicos
Enfasis Individual	Enfasis en la relación inter e intra grupal
Relación tipo: Autoridad - Obediencia	Confianza y creencia recíprocas
Delegación y responsabilidad dividida	Interdependencia y responsabilidad compartida
División del trabajo y supervisión rígidas	Compartimiento de responsabilidad y control
Solución de conflictos por medio de represión y hostilidad	Solución de conflictos a través de negociación y solución de problemas

4.2.3. Concepto de Desarrollo

“ La tendencia natural de toda organización es crecer y desarrollarse. Esa tendencia tiene sus orígenes en factores internos, sean estructurales o comportamentales y los externos relacionados con las demandas del ambiente. Así el desarrollo es un proceso lento y gradual que conduce a la organización al exacto conocimiento de sí misma y de sus potencialidades, y a su vez este le permite:

- Una planeación adecuada y ejecución exitosa de las relaciones con el medio ambiente y con sus participantes.
- Una estructura interna flexible para adaptarse a los cambios que ocurren en el ambiente como en sus participantes.
- Información suficiente sobre los resultados de esos cambios y de la adecuación de su respuesta. ”⁵

4.2.4. Concepto de Cultura

“ Es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinada organización. Es el clima de sentimientos que se viven, debido al medio físico y a la forma en que interactúan sus miembros entre sí y con externos. ”⁶

⁵ Ibid, p.467

⁶ Cantú Delgado, “Desarrollo de una cultura de calidad” p.342

4.3. CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DEL D.O

4.3.1. ¿Qué es el Desarrollo Organizacional?

Involucra un esfuerzo para buscar mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales, para enfrentar los cambios del ambiente externo e interno, **“ES DECIR UNA RESPUESTA AL CAMBIO; UN CAMBIO PLANEADO”**

Se podrá conceptualizar el Desarrollo Organizacional como :

“ Es una estrategia educacional de largo alcance que canaliza los efectos del cambio sustentándose en las ciencias del comportamiento humano para modificar actitudes, valores y creencias en sí la cultura organizacional. Teniendo como fin buscar el desarrollo y la consecución de objetivos generales de una organización, con las metas particulares de los individuos. ” ⁷

Es decir, es un esfuerzo planificado, administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización. Un programa de Desarrollo Organizacional implica un diagnóstico sistemático de la organización, el desarrollo de un plan estratégico para el mejoramiento y movilización de recursos para llevar a cabo dicho esfuerzo.

En dicho cambio, la alta gerencia participa activamente en la administración del esfuerzo pues debe de tener el conocimiento y compenetración con los objetivos del programa y es quien debe apoyar activamente los métodos utilizados para lograr los objetivos.

⁷ Ramirez Ornelas Francisco “Desarrollo organizacional apuntes de...”

4.3.2. ¿Dónde debe comenzar el D.O.?

Autores del Desarrollo Organizacional sostienen que puede comenzar en cualquier parte de la organización, en la cima, en medio, o incluso en la base. Están de acuerdo que la alta gerencia no debe oponerse a un esfuerzo de este tipo sin embargo es necesario considerar el tipo de organización de que se trate

*“ si la organización de que se trata está estructurada jerárquicamente, como lo están la mayoría de las empresas dentro del campo del comercio, la industria y el gobierno. En estas organizaciones de estructuras piramidales, el esfuerzo de Desarrollo Organizacioanl. debe de dirigirse desde arriba si quiere implantarse en toda la organización.”*⁸

4.3.3. ¿Cambio Organizacional igual a Desarrollo Organizacional?

Como lo hemos dicho, Desarrollo Organizacional es sinónimo de cambio, pero el cambio organizacional no siempre es Desarrollo Organizacioanl. Tres son los criterios que definen si un cambio es Desarrollo Organizacioanl.

1. Si la intervención responde a las necesidades de cambio de los miembros de la organización.
2. Si hace partícipes a los miembros en la planeación e implantación de los cambios.
3. Si lleva al cambio de la cultura de la organización..

El concepto cultura organizacional, busca explicar que la única manera viable de cambiar las organizaciones es cambiar su “cultura” o sea, cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven. Para ser más claro, la dirección es típicamente hacia el desarrollo de una cultura organizacional donde:

⁸ W. Warner Brurke, loc. cit:

- Los gerentes ejerciten su autoridad más participativamente y no en forma unilateral y arbitraria.
- La conducta cooperativa se valora más que la competitiva.
- El crecimiento y desarrollo de los miembros de la organización es tan importante como la obtención de utilidades o ajustarse al presupuesto.
- Los miembros de todos los niveles reciban retroalimentación sobre su actuación.
- La igualdad de oportunidades y el trato justo a las personas abunde en todos los niveles de la organización.

Son una breve idea de lo que sería una nueva cultura después de que se haya implantado el Desarrollo Organizacional para ello se elaboran estrategias de intervención dentro de la organización que puedan ayudarla.

El Desarrollo Organizacional es una respuesta de la organización a los cambios, de tal manera que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que están surgiendo en una creciente progresión.

4.4. DETECCIÓN DE NECESIDADES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Una condición de cualquier programa de cambio, es que realmente exista la necesidad manifiesta. Si se contempla un cambio en la gente y del modo como trabaja, debe haber alguna necesidad percibida en alguna parte de la organización. A continuación se hace mención de las necesidades más comunes que dan paso a programas de Desarrollo Organizacional.

1. Necesidad de cambiar la estrategia gerencial. Al reexaminar las estrategias básicas mediante las cuales se esta operando.
2. Necesidad de hacer el clima organizacional mas consecuente con las necesidades individuales como con los cambios del ambiente.

3. Necesidad de cambio de las normas culturales, con el fin de ser más consecuente con las demandas competitivas o con el ambiente.
4. Necesidad de cambiar estructuras y funciones, es cuando la administración toma conciencia de que no estamos "adecuadamente organizados"
5. Necesidad de mejorar la colaboración entre grupos, esto es originado por la gran competencia inapropiada entre grupos. Se tiene que iniciar esfuerzos para desarrollar un programa de colaboración intergrupual.
6. Necesidad de abrir el sistema de comunicaciones, esto se origina porque se advierten brechas en la comunicaciones, o la carencia de información adecuada para la toma de decisiones.
7. Necesidad de mejor planeación, para poder guiar el esfuerzo de toda la organización para mejorar la planeación y fijación de objetivos.
8. Necesidad de cambio en la motivación de la fuerza de trabajo, se refiere a las situaciones de permanencia psicológica
9. Necesidad de adaptación a un medio ambiente, si la compañía se desplaza hacia un nuevo tipo de producto, debido a una fusión etc. Hay que desarrollar un esfuerzo en toda la organización para examinar el cambio del ambiente y medir sus consecuencias.



4.5. EL AGENTE DE CAMBIO

Sabemos que en la solución de un problema surgen dos o más personas que tienen opiniones diferentes, por lo que se necesita de un tercero que medie para hacerlos conscientes de sus actitudes y alternativas que deben de tomar a fin de proceder de manera objetiva a una solución.

Esto es precisamente lo que acontece en el Desarrollo Organizacional por lo cual es necesario contar con un AGENTE DE CAMBIO (consultor). Este puede venir de la misma organización o contratarse de afuera.

Los consultores son guías que ayudan a los individuos involucrados en el cambio a corregir y reorientar su camino. Su rol es proporcionar ayuda técnica para que se logren las metas y los objetivos de la organización.

4.5.1. Descripción del papel de un Agente de Cambio (consultor)

La consultoria organizacional, es un proceso planeado para facilitar el cambio organizacional que incluye los pasos de: diagnóstico de la actual eficiencia organizacional, identificación de las barreras, planeación e implementación del cambio y la evaluación del efecto de cambio de los procedimientos, de los enfoques, de las relaciones. Esto se lleva acabo por medio de procedimientos específicos. Cada uno diseñado de acuerdo a las actitudes, creencias y valores de las personas interesadas.

El consultor es el encargado de administrar los cambios requeridos para una mayor efectividad dentro de la organización. Si surgen dudas en el camino el consultor debe asegurar que cada uno de los integrantes este preparado para enfrentar los ajustes necesarios en beneficio de todos.

4.5.2. Metas de la consultoria

- Desarrollar un ambiente de trabajo basado en la confianza y respeto.
- Desarrollar una organización proactiva que anticipe problemas antes de que ocurran.
- Delimitar la autoridad y las responsabilidades apropiadas a los miembros de la organización para facilitar el desarrollo de un clima de trabajo que anime la iniciativa y satisfacción personal.
- Desarrollar sistemas gerenciales efectivos, diseñados para facilitar un desempeño organizacional óptimo.

4.5.3. Responsabilidades del Consultor

- Auxiliar a la gerencia en el diagnóstico de problemas de la organización, e implantar planes para superarlos.
- Implementar planes para iniciar y mantener cambios en el sistema de la organización y de la gerencia.
- Evaluar la efectividad de los programas designados a toda la organización, con respecto a las metas y objetivos fijados.

4.5.4. Tipos De Agentes De Cambio

Ahora mostraremos un modelo diseñado para ayudar a entender los estilos de Intervención durante las diversas fases de fortalecimiento dentro de un cambio planeado (Desarrollo Organizacional) Los 4 estilos de Consultores son:

- * Maestro
- * Entrenador
- * Guía
- * Observador

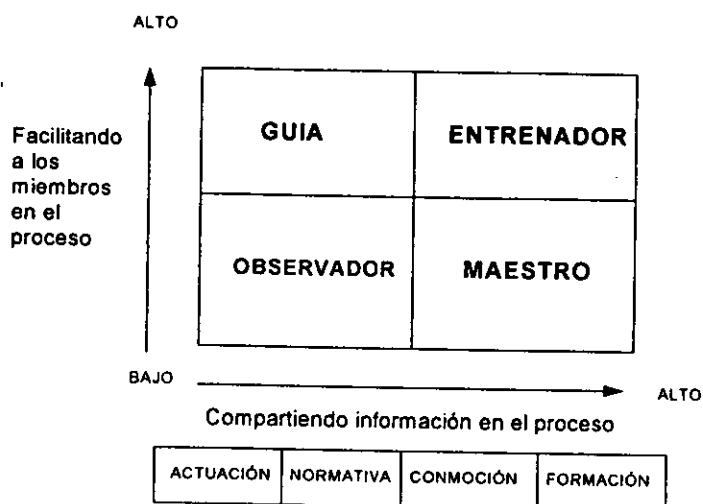
También maneja 2 factores situacionales:

1. transmisión de información en el proceso
2. La inducción de los miembros del equipo durante el proceso

Además se identifican 4 variables que ayudan a identificar el estilo de intervención del consultor en el proceso de fortalecimiento del equipo de personas que intervendrán en el cambio:

- a. Formación
- b. Conmoción
- c. Normativa
- d. Actuación.

MODELO DE ESTILO DE AGENTE DE CAMBIO



Este modelo ilustra la relación entre los estilos y las etapas del desarrollo de equipo al cual se desea intervenir para realizar un cambio planeado.

Viendo el modelo, se puede apreciar la función e inducción de los miembros del equipo sobre el eje vertical de escala bajo a alto. El concepto de transmisión de la información se indica sobre el eje horizontal de escala baja a alta. Las escalas del fortalecimiento del equipo se indican en la gráfica, de derecha a izquierda representado como un esfuerzo continuo de desarrollo.

4.5.4.1. Facilitando las conductas de los miembros del equipo

La inducción de los miembros del equipo en el proceso se mide a través del grado de éxito para guiar al equipo en el programa reflejándose en una escala de bajo a alto. Esta requiere esfuerzos de comprensión y comunicación en dos sentidos, observación e involucramiento en el proceso

4.5.4.2.Compartiendo Información en el Proceso.

Se define como el grado de éxito del consultor para transmitir la información adecuada los miembros de la organización durante el programa. Esto se realiza informando, enseñando, instruyendo y dirigiendo a los individuos durante el proceso.

Los consultores deben de utilizar ambos factores para influir en los resultados de la intervención, puesto que los individuos, equipos y/o departamentos involucrados en un proceso de cambio, dependiendo de las circunstancias, pasan por diferentes etapas dentro del mismo, los consultores deben adaptar sus estilos para satisfacer los requerimientos de desarrollo del equipo. Se identifican 4 estilos en el modelo: Maestro, Instructor , Guía y Observador estos se identifican con 4 cuadrantes basados en los dos factores situacionales ya mencionados.

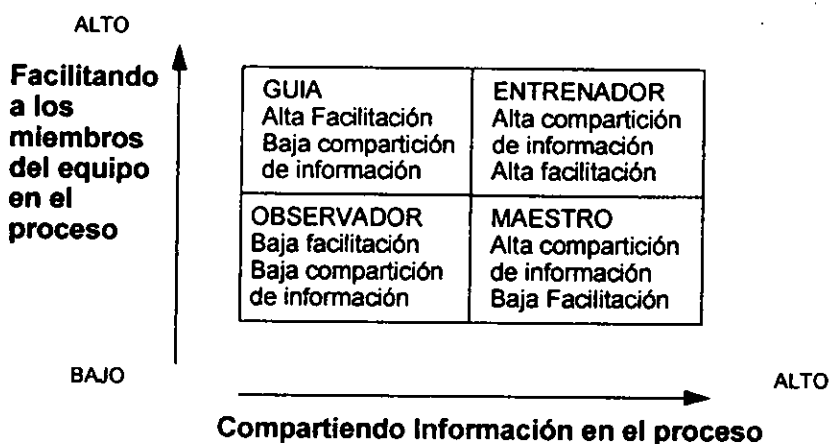
MAESTRO. Se caracteriza por la transmisión de volúmenes de información de nivel moderado a alto y por un bajo grado de inducción de los miembros del equipo en el proceso. Este se identifica por la forma en la que el consultor comunica la información, usualmente en un sentido y dirige certeramente a los miembros del equipo hacia el logro de sus metas.

ENTRENADOR. Se caracteriza por la transmisión de volúmenes de información de un nivel moderado a alto y los mismos niveles de inducción. Se identifica por la comunicación en dos sentidos del consultor, la promoción de esfuerzos, la colaboración, y la retroalimentación.

GUIA. Se caracteriza por la transmisión de información en volúmenes bajos con niveles de inducción de moderados a altos. Se identifica por un comportamiento del consultor que promueve la discusión abierta, la toma de decisiones en concenso y la motivación.

OBSERVADOR. Se caracteriza por la transmisión de información en volúmenes bajos, con niveles de inducción también bajos. Se identifica con un comportamiento del consultor que ofrece poca dirección o estructura, la comunicación en ambos sentidos y un alto énfasis en la observación del proceso con retroalimentación.

LOS ESTILOS DE CONSULTORIA



Los consultores deben de entender las etapas dentro del fortalecimiento de equipos para determinar el tipo de acción que aplicarán en sus intervenciones. El modelo de facilitador identifica 4 etapas, repasaremos cada una de ellas ahora. La sugerencia es que los equipos y personas involucradas en un proceso de cambio pasen por esta secuencia de etapas si se desea lograr la madurez de una organización y que sus individuos funcionen a toda su capacidad. Es responsabilidad del consultor identificar en qué etapa se localiza el equipo en un momento dado.

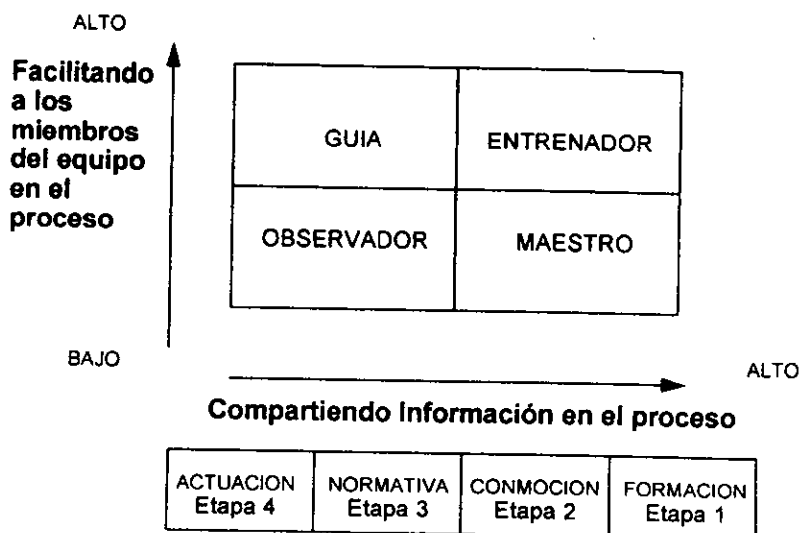
FORMACIÓN. Se caracteriza por un sentido de afiliación cautelosa al equipo, sus miembros hacen preguntas, cuestionan si deben o no pertenecer al equipo, exploran comportamientos aceptables, y tratan de definir cómo realmente caben en el equipo.

CONMOCIÓN. Se caracteriza por relaciones de competencia y de tensión, los miembros se sienten frustrados y a disgusto por la falta de avance o por la inhabilidad para definir metas, se da la crítica, los desacuerdos y la contradicción entre compañeros, compitiendo con el consultor tratando de ganarle su rol de liderazgo.

NORMATIVA Se caracteriza por una gran cohesión entre los compañeros de equipo, se reducen los desacuerdos y la competencia con la intervención del consultor, los compañeros de equipo desarrollan relaciones interpersonales, se apoyan entre ellos y se otorgan confianza.

ACTUACION. Se caracteriza por la colaboración y el trabajo en equipo. Se da un acuerdo unánime respecto al propósito y metas del equipo. La comunicación es abierta, los compañeros dan y reciben consejos, se comparten diferentes perspectivas y ninguna se rechaza. El conflicto se resuelve constructivamente y el liderazgo es participativo y compartido.

EL MODELO DE FACILITACION



Los consultores deben de poder desarrollar sus capacidades de diagnóstico al máximo, ser sensitivos a las dimensiones cambiantes de los procesos del equipo y ser lo suficientemente flexibles para adaptar su estilo a las demandas de la también siempre cambiante dinámica de la organización. El modelo se basa en los factores situacionales y en el grado de desarrollo del equipo. El saber en qué etapa esta el equipo es la clave para decidir qué estilo de consultor es más efectivo. El modelo relaciona las 4 etapas del desarrollo de equipos con los 4 estilos de consultor:

Etapa 1 : Formación	←→	Maestro
Etapa 2 : Conmoción	←→	Entrenador
Etapa 3 : Normativa	←→	Guía
Etapa 4 : Actuación	←→	Observador

ETAPA 1: Formación

ESTILO CONSULTOR: MAESTRO

Proporciona un marco con estructura, promueve la participación, dirige el aprendizaje, comparte información relevante y desarrolla un ambiente de confianza.

ETAPA 2: Conmoción

ESTILO CONSULTOR: ENTRENADOR

Promueve la solución conjunta de problemas, establece normas para aceptar diferentes puntos de vista, discute los procesos de toma decisiones, fomenta la comunicación en dos sentidos y apoya los esfuerzos de colaboración.

ETAPA 3 : Normativa

ESTILO CONSULTOR: GUIA

Habla directamente y abiertamente acerca de los problemas existentes en el equipo, estimula a los miembros del equipo a manejar el proceso de cambio, da retroalimentación positiva y constructiva, apoya los esfuerzos para la toma de decisiones en concenso.

ETAPA 4 : Actuación

ESTILO CONSULTOR: OBSERVADOR

El consultor observa al equipo y le ofrece retroalimentación cuando lo necesita, busca oportunidades para incrementar la capacidad del equipo, apoya las nuevas ideas y formas para el logro de resultados, alienta la autovaloración y desarrolla el potencial de los miembros del equipo.

Al utilizar este modelo de consultor hay que tener en mente que se requiere tiempo y esfuerzo para facilitar con efectividad actividades de fortalecimiento de equipos. Una comprensión de la dinámica del equipo combinada con una base de conocimientos, destrezas de capacitación, conciencia de si mismo y orientación hacia resultados, son esenciales para empujar a un equipo al máximo.

4.6. Dilemas de la Consultoría

Algunas tensiones son inherentes a la naturaleza de la consultoría, sin embargo el consultor puede disminuir los efectos de estas dificultades al estar conscientes de sus implicaciones.

Factor autoridad

La autoridad es básica, ya sea que provenga de su posición en la organización o por poseer conocimientos especializados. El surgimiento de esta autoridad y su poder adicional, en el seno de un sistema de relaciones humanas, puede causar inseguridad, resentimiento y conflicto

Intrusión de una persona extraña

El consultor (externo) es una persona extraña. Consecuentemente las personas de adentro sienten que el no entiende sus problemas y sus implicaciones, aunque puede ser reconocido como un experto en el problema en general.

Resistencia al cambio

Tal resistencia puede ser causada por la inseguridad a lo desconocido, la amenaza a la posición, o por miedo al fracaso.

Acción compulsiva

El consultor puede sentir la necesidad de demostrar su valor y el cliente la necesidad de llegar a una solución rápida; ambos pueden olvidar que los resultados rápidos pueden poner en peligro las metas a largo plazo.

Finalmente, dentro de la Organización el Asesor Interno es el Departamento de Recursos Humanos o una persona de este departamento designada con anterioridad. Esta persona, quien es el Agente de cambio, debe de abarcar una variedad de conocimientos, incluyendo:

Asesorar a las personas involucradas en como enfocar su problemática, diagnosticar los aspectos en los que es necesario cambiar, y observar, tomando nota de todos aquellos aspectos que le permitan enfocar lo más objetivamente posible la planeación del cambio. Además de la capacidad intelectual, debe de contar con habilidades de escuchar, observar, identificar e informar. Habilidad para establecer relaciones basadas en la confianza y en alto grado de flexibilidad en su comportamiento. Resumiendo: el Agente de Cambio debe ser sensitivo y maduro.

El agente de Cambio debe de actuar de modo congruente, de acuerdo con los valores que están tratando de sobreponer al sistema de valores del sistema-cliente. El Agente de Cambio no debe imponer valores de manera autoritaria o inhumana, así es que éstos son algunos de los principales requisitos para el desempeño eficaz del papel o función del agente de cambio.

4.7. EL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

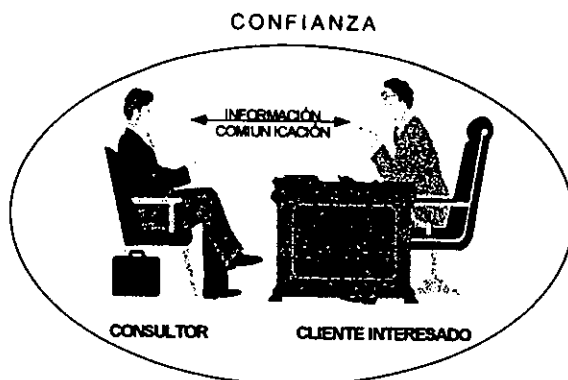
Y ahora se explicará cuales son los preparativos para la intervención de un agente de cambio (consultor), generalmente se inicia con el nivel gerencial, quien desea fortalecer el trabajo ya sea dentro de un equipo, un departamento o en toda la organización, según sea el caso. Los pasos para preparar dicha intervención siguen una secuencia específica de eventos y cada paso debe completarse antes de seguir adelante.

1. La solicitud del cliente interesado.
2. La integración de la información relevante.
3. El análisis de los datos
4. La retroalimentación al cliente
5. La confirmación de la necesidad de la intervención.
6. Planeación de la intervención
7. La implementación del plan.
8. El seguimiento.

La solicitud del Cliente

Interesado.

La solicitud, es el primer catalizador del proceso. Se debe llevar a cabo una entrevista con el Ejecutivo y el consultor, pues esto permite establecer una relación entre ellos.



El objeto es crear confianza y verdadera comunicación. El primer paso, el de contratar con el cliente involucra obtener información sobre éste y sobre la situación general de la organización, departamento o equipo aclarando en cada caso las expectativas de ellos sobre el proyecto de intervención.

Si se considera que el facilitador puede cumplir con las necesidades del solicitante, se formaliza el convenio para proceder; si por alguna razón no se puede lograr un acuerdo sobre las expectativas o estrategias a seguir con el equipo, el debe de proponer al interesado otras alternativas o enfoques. Es mejor que el facilitador sea claro respecto a los obstáculos que parezcan insalvables dentro de la organización.



Integración de Información Relevante. Se recopilan datos, pero no se analizan. La clave es la obtención de la información clara y oportuna respecto al equipo o situación en la organización, la interacción entre sus integrantes y los procesos sobre los cuales cada uno es responsable. Es

importante lograr entender a la organización en su funcionamiento actual, sus potencialidades y las preocupaciones de cada uno de sus integrantes. Se pueden utilizar tres tipos de técnicas para la obtención de la información y que son:

ENTREVISTAS INDIVIDUALES

CUESTIONARIOS

ENTREVISTAS ORIENTADAS AL GRUPO

Analizando los Datos. El propósito del tercer paso es el de interpretar la información obtenida, esto es como juntar las piezas de un rompecabezas. Al final se



tendrá una mejor panorámica de la organización y de la forma en que se fortalecerá. La forma en que se analizan los datos dependerá de la técnica de captación empleada. El análisis de datos es un proceso laborioso y muchas veces confirma y fundamenta lo que pareciera obvio. Con la interpretación de la información se obtiene una mayor apreciación del potencial y dinámica de la organización.



Proporcionando Retroalimentación al Cliente.

Tiene el propósito de orientar a este último sobre como esta desempeñándose la organización. Una vez discutida la información se pueden identificar las áreas de posible fortalecimiento de

la organización.

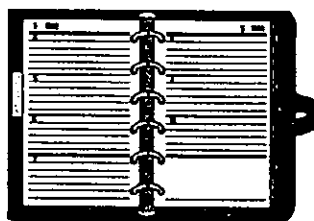
Una vez que el cliente esté satisfecho, se analizan las ESTRATEGIAS a seguir en una sesión de retroalimentación con los involucrados en el cambio. Dependiendo de la información que se presente, los miembros de la organización pudieran aceptarla y reaccionar positivamente o rechazarla totalmente, si esto último sucede, es importante recordarles que ellos mismos la generaron. La reacción general de los miembros de la organización a esta retroalimentación nos indicará si sus integrantes podrán trabajar constructivamente para ir reduciendo los problemas asociados con la forma en que trabajan, es un buen indicador si va tener éxito la intervención o no.

Decidiendo si se necesita una intervención. El quinto paso, el de decidir si la intervención se requiere, es el momento de la verdad de si es realmente necesario o no este reforzamiento de la organización. Este cuestionamiento debe



de discutirse con el ejecutivo gestor como con los miembros que se verán involucrados en el cambio. Si existe el apoyo de ambos, se pueden acordar las áreas de fortalecimiento, y el proyecto puede pasar a la siguiente fase. Si el ejecutivo y los miembros no están de acuerdo, el consultor pudiera nuevamente sugerir otro tipo de estrategia a seguir. Si se decide seguir adelante, el facilitador debe de estar seguro de los resultados que el ejecutivo desea. Este es el momento de definir el convenio para asegurar el escrito de la intervención del facilitador.

Planeando la Intervención. La planeación de la intervención requiere identificar las áreas hacia las que deberá de enfocarse la organización, por ejemplo ¿Deberá de trabajar sobre la solución del conflicto ó el mejoramiento de la comunicación? ¿Cual será la dinámica del proyecto? ¿Quiénes serán los participantes? éste es el tipo de preguntas que se deben de aclarar para integrar un buen plan de intervención. El consultor puede ahora inicializar la planeación de su labor. La intervención y la mayoría de estos proyectos dependen de las destrezas y conocimientos del consultor.



Implementación del Plan. Es realmente la realización de la estrategia y áreas ya acordadas. Los resultados deben de especificarse en términos medibles al inicio del proyecto, revisando periódicamente si surgen otras preocupaciones que no fueron parte del plan. El consultor deberá ser lo suficientemente flexible para adaptar el programa.



Seguimiento. El paso ocho, el de seguimiento es otro aspecto que debe de convenirse desde el inicio , se debe en tal caso de definir el formato y el contenido del informe de seguimiento. Es importante establecer las fechas de entrega de éste para determinar los resultados obtenidos.

4.8. IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

EL Desarrollo Organizacional pretende optimizar la efectividad de las empresas a través del equilibrio armónico de sus variables, así como la mejora de sus procesos de adaptación al cambio, para asegurar su sobrevivencia en un ambiente más difícil y complejo. De igual forma se piensa que puede aumentar la eficiencia y el bienestar organizacional para asegurar el crecimiento paralelo de la organización y sus colaboradores, mediante un proceso de cambio planeado y administrado desde la alta gerencia; el cual abarca toda la organización.

El Desarrollo Organizacional puede contribuir a mejorar la organización del trabajo humano, pues permite que el esfuerzo intelectual y manual de los colaboradores sea encauzado hacia la obtención de resultados lo más productivos posible, logrando de esta forma satisfacer las necesidades de la organización y las de sus integrantes.

El Desarrollo Organizacional esta relacionado con el cambio en la empresa. Pretende establecer el equilibrio entre la organización y las demandas del medio ambiente y las demandas de los colaboradores o de ambas.

Dado que dentro de las organizaciones el recurso más importante es el recurso humano, el Desarrollo Organizacional lo toma muy en cuenta y parte de la idea de que la mayoría de los individuos aspiran a un crecimiento y desarrollo personal, por ello la mayoría de la gente desea contribuir, pues tiene la capacidad de hacerlo al logro de los objetivos de la organización.

COMENTARIO

Muchas empresas no cambian sino hasta que el impacto de la competencia ha sido muy severo. Muy seguido, cuando ese impacto es grave se tiene que realizar una "Cirugía Drástica" pues la urgencia para lograr el cambio no nos permitiría de otra manera alcanzar a la competencia.

Pero utilizando el Desarrollo Organizacional de forma adecuada para introducir el cambio, se puede identificar el "DOLOR" antes de que esto ocurra en la organización. Pero estos cambios son apenas el inicio de los muchos cambios que nuestras organizaciones deben de hacer en la nueva economía global.

A medida que avanzamos en esta última década de este siglo XX y nos acercamos a un nuevo milenio, las organizaciones tanto públicas como privadas en todo el mundo, están pasando por grandes y trascendentales ajustes más allá de lo que jamás habían experimentado.

Esto es más que un cambio, es una transformación total de como funciona ahora una organización moderna. Las organizaciones de una manera u otra siempre están cambiando, para sobrevivir ahora las empresas tienen que estar adaptándose constantemente a sus mercados, a las políticas gubernamentales y a las preferencias de la sociedad.

Cuando algo va mal con alguno de sus productos o servicios, Cuando algún competidor hace algo inesperado, o cuando una nueva reglamentación es decretada, la Organización se desbalancea. Los ejecutivos enseguida actúan para resolver el problema y el sistema se logra equilibrar. Podrán haber hecho cambios en las políticas, estrategias o principios de operación pero básicamente los directivos simplemente regresan la Organización al Estado que estaba antes del problema.

Se piensa que el Desarrollo Organizacional puede permitir la modificación tanto de valores y creencias, como de actitudes del elemento humano que la integra, sí como en los asistemas, procesos funciones y estructuras organizativas mediante cambios planificados de manera que la empresa pueda tener una mayor adaptabilidad y flexibilidad para cambiar y anticiparse a las modificaciones que se presenten en su entorno.

Este es propósito fundamental del nuevo ejecutivo, lograr adaptarse a desajustes externos e internos rápida y eficazmente, fomentando la estabilidad y confianza dentro de la organización. Pero a diferencia de un esfuerzo de cambio simple como éste, la transformación moderna de una organización es más fundamental y profunda.

4.9. ¿Es lógico aplicar la estrategia de D.O. un modelo extranjero en las organizaciones mexicanas?

Es común encontrar la afirmación de que los países subdesarrollados como México siempre han adoptado modelos surgidos en el extranjero contribuyendo así a mantener o aumentar la dependencia teórico-cultural en el área administrativa. Sin embargo, no es tanto que las explicaciones y las soluciones provengan de otra parte sino que se apliquen conocimientos o modelos de administración y organización para tratar de resolver problemas que no tenemos o que corresponden a organizaciones multinacionales de gran tamaño.

Por un lado es evidente la necesidad de partir de lo ya descubierto, es decir conocer y APROPIAR los conocimientos desarrollados por otros. Pero también es necesario desarrollar criterios para decidir lo que conviene apropiarse, y esto sólo es posible si se logran avances en el conocimiento de nuestra propia realidad. Así sería posible proponer soluciones para problemas organizacionales y administrativos que ocurren en las organizaciones de nuestro país.

Desde luego, las aportaciones extranjeras no pueden demeritarse simplemente por el hecho de ser extranjeras, pero como se ha afirmado propician la dependencia del conocimiento con la creencia de que su aplicación siempre es válida para nuestras circunstancias, lo cual resulta muy cuestionable.

Por otra parte debemos reconocer que existen conocimientos importados que ha ejercido una influencia positiva en el desarrollo de conocimientos y la práctica administrativa. Es así como se comienza a asimilar en las mentes de los administradores, gerentes y empresarios mexicanos en un principio a través de una labor de Síntesis y traducción cultural que nos preparará para dar el paso siguiente, el desarrollo propio de nuestros modelos administrativos.

La necesidad queda manifiesta: debe de haber esfuerzos por generar un conocimiento auténticamente mexicano, por que las condiciones y problemas de México requieren de soluciones propias.

Es por ello que se piensa que al adaptar el Desarrollo Organizacional como una estrategia que pueda ayudar a nuestras empresas a enfrentar los cambios originados por la globalización, podrán enfrentarlos exitosamente. También lo es porque en la actualidad no basta con copiar lo hecho en otros lugares, también deben de existir esfuerzos de **ADAPTACIÓN DE TEORÍAS** y proposición de modelos propios.

Es evidente la conveniencia de partir del saber acumulado donde quiera que se haya generado, conocerlo y entenderlo, pero también es necesario desarrollar criterios para decidir que es adecuado y que no y esto sólo es posible si se avanza en el conocimiento de nuestra propia realidad. Así podrán proponerse explicaciones y soluciones para problemas nuestros.

No es problema administrar como lo hacen los otros países, el error es aplicar los conocimientos de otros países para tratar de resolver problemas peculiares de nuestro país. Tenemos que adaptar los sistemas y modelos a nuestras forma de vida y pensamiento.

En México hemos mitificado la imagen de las empresas norteamericanas, pero el tiempo actual de apertura económica nos presenta un reto diferente que exige la creación de nuestro propio modelo de administración. Necesitamos aprender lo importante de otros países, pero congruentemente con nuestra cultura, nuestros recursos y nuestras necesidades.

Los últimos 20 años han sido escenario de grandes acontecimientos, los cuales han perturbado el desarrollo de las empresas y han puesto a prueba la capacidad de gestión de los directivos mexicanos quienes por un lado han venido ensayando el uso de diversos modelos gerenciales que continuamente se sugieren a través de libros y revistas o por la intermediación de consultores.

La intensión, es hallar una buena guía para la solución de problemas a los que se enfrentan las empresas, los resultados no siempre han respondido a sus expectativas o bien de que algunas veces su selección ha respondido más a la moda que a la necesidad. A grandes rasgos, los modelos que en los últimos años se han propuesto a fin de orientar las acciones y decisiones se pueden englobar como siguen:

- La Auditoria Administrativa
- La planeación estratégica
- Calidad total
- Reingeniería
- BenchMarking
- Desarrollo Organizacional.
- Normas ISO

Y la pregunta que surge es: ¿Cual es la diferencia entre una y otra ? Sin duda todas de alguna manera buscan el mismo objetivo. ¿Cómo saber cuando se habla de D.O.? La respuesta es sencilla, Cuando se realice un **cambio en la cultura de la organización.**

Pero todas ellas incluyendo el D.O. no son recetas mágicas ni la panacea, lo que tenemos que hacer es un esfuerzo por adaptar estos modelos administrativos a nuestras formas de vida y pensamiento. Como lo menciona José DelaCerde: “ Está claro que no existen estados puros en la administración, solo combinaciones con cierto predominio de un enfoque u otro.”⁹

Ningún modelo organizacional puede implantarse por si solo. Se requiere de personas concretas que los entiendan, los analicen, los adapten, los prueben, los asimilen, los comenten, los vendan a los demás. El propósito debe ser aprender a pensar por nosotros mismos.

No hay ingrediente secreto, ni fórmula oculta que sea responsable del éxito de las compañías japonesas. Ninguna teoría, ni plan, ni política gubernamental hace que una empresa sea un éxito, eso solo lo puede conseguir la gente.

¿Qué es lo que debe de hacer un administrador hoy en día? Dedicar el tiempo a PENSAR y junto con los demás miembros de la organización: estudiar, reflexionar, observar, cuestionar, preguntar, investigar, medir, analizar y decidir qué se quiere lograr y cómo hacerlo. Cada problema debe encontrar su causa a través de tres cuestionamientos: ¿Para qué, Para qué y Para qué? Si aprendemos a pensar por nosotros mismos, seguramente entonces encontraremos que los avances de las ciencias de la administración y modelos como el D.O. pueden ser una guía valiosísima y no simplemente un montón de recetas gerenciales, tan inútiles como indigestas.

⁹ DelaCerde Gastélum José. Op. cit. p.97

CASO PRÁCTICO

El proceso de globalización impone la necesidad de acelerar internamente aquellos cambios que permitan seguir siendo competitivos.

La Industria Manufacturera no esta lejos de esta realidad. Por ello se propone que a través del Desarrollo Organizacional se pueda alentar el aprovechamiento de las nuevas condiciones y prepararnos para explotar las nuevas oportunidades que se abren ante nuestros ojos.

Dicha propuesta presentada en esta investigación los planteamientos que sobre Cambio Organizacional y Desarrollo Organizacional fueron vistos en Capítulos Anteriores.

Se requiere apoyar la modernización del aparato productivo nacional.

OBJETIVOS**Objetivos Generales:**

- La implementación del sistema de calidad que incluye la modificación de la cultura, los sistemas, procesos, funciones y estructuras organizativas de ELASTOMEROS
- El exponer cuan importante es que el Licenciado en Administración del área de Recursos Humanos impulse en las organizaciones, el adoptar una Cultura de Desarrollo Organizacional como agente de cambio a fin de coadyuvar a su mejor funcionamiento.

Objetivos Particulares:

- Mostrar la importancia que implica el asimilar el cambio originado por la globalización mediante el Desarrollo Organizacional, que permita a las empresas el contar con una mayor adaptabilidad y flexibilidad.
- Fomentar un incremento sustancial en su eficiencia administrativa que facilite su adaptación a las nuevas condiciones de la competencia que plantea la globalización, más específicamente a la ISO 9002.

CASO PRACTICO

Implementación del Desarrollo Organizacional

Con el propósito de facilitar al lector la consulta de este apartado presentamos algunas precisiones sobre los principales puntos que lo integran, esperando le sean de utilidad para el óptimo aprovechamiento de la información real y verídica del caso práctico que tiene hoy en sus manos.

- En el primer apartado encontrará algunas generalidades sobre ELASTOMEROS-MAN S.A de C.V. , unidad de Observación en la cual se llevo a cabo la realización del trabajo .
- El segundo se refiere a la definición del estado futuro, que se ofrece un panorama detallado en torno a la Visión de ELASTOMEROS-MAN S.A. de C.V.
- El tercero se refiere a la definición del estado presente, que ofrece un panorama detallado en torno a la Misión y objetivos de ELASTOMEROS-MAN. S.A. de C.V.
- El cuarto se refiere a el estado de transición (los valores organizacionales) implantado en el cambio de paradigma gerencial en ELASTOMEROS-MAN S.A. de C.V.

Cuando el significado de alguna variable no se tenga claro, es recomendable acudir al glosario cuyo objetivo central es justamente definir de manera sencilla los principales conceptos empleados a lo largo de la investigación.



ELASTOMEROS-MAN

EMPAQUES DE HULE

Datos Generales

Razón Social: ELASTOMEROS-MAN

Domicilio: Calle Juárez No. 23 Ciudad: Tlaltenco

Municipio: Tlahuac D.F. Teléfono: 841-2659 Fax: 841-2659

Tipo de actividad o giro: Manufactura de productos intermedios (empaques,
gomas y sellos especiales) de hule y plástico.

Sectores de Mercado: La industria en general

Personal Operario: 10 Personal de calidad 2 Superficie: 100m

Principales Clientes: ABB Sistemas S.A. de C.V.

ENDOR S.A. de C.V.

MICRO - PORE MEXICO S.A. de C.V.

Principales Proveedores: SUMINISTRO DE ESPECIALIDADES S.A. de C.V.

COMERCIAL ELASTOMERICA S.A. de C.V.

PLASTICOS Y DERIVADOS S.A. de C.V.

Homologaciones Obtenidas: _____

Nombre del Director General: Mancilla López Antonia Josefina

Nombre del responsable de ventas: Mancilla López Antonia Josefina

Nombre del responsable del Depto de Calidad: Jiménez Escobar Alma

Nombre de quien elabora: Martínez Sánchez Víctor Noé

Puesto: Agente de Cambio

I. PROBLEMATICA DE ELASTOMEROS-MAN S.A de C.V.

Uno de los cambios más notables en el nuevo ambiente de mercado, es la creciente tendencia a tener cada vez menos proveedores, pero con relaciones mucho más estrechas con ellos. Hoy en día se requiere de una respuesta del proveedor a las demandas del sistema gerencial de calidad del cliente, y esto es generalmente operando de acuerdo a los requerimientos de la ISO 9000. La ISO 9000 es una norma voluntaria, en cuanto que no existe ningún requerimiento legal que exija su adopción. Pero dicha norma se vuelve obligatoria cuando nuestros clientes y compradores nos la exigen.

Es decir se establece como la mejor manera de hacer las cosas. La finalidad de la ISO 9000 es adoptar los controles para asegurar la calidad de la producción y en las entregas y, por otro lado reducir los desperdicios, tiempos muertos y deficiencias laborales, incrementado por ende la productividad. De esta manera se pretende establecer solo relaciones comerciales: cliente-proveedor con aquellos que demuestren ser confiables.

II. OBJETIVOS

- El exponer cuán importante es que el Lic. en Administración del área de Recursos Humanos impulse en las organizaciones el adoptar el Desarrollo Organizacional al fungir como agente de cambio a fin de coadyuvar a su mejor funcionamiento.
- Mostrar la importancia que implica el asimilar el cambio que permita a las empresas el contar con una mayor adaptabilidad y flexibilidad.
- Fomentar un incremento sustancial en su eficiencia administrativa que facilite su adaptación a las nuevas condiciones de competencia que plantea la globalización.

III. DETERMINACIÓN DE LA NECESIDAD DE CAMBIO Y DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- Los requerimientos de calidad de los clientes de ELASTOMEROS han alcanzado el punto en que se espera que la empresa instale un nivel gerencial de calidad. Se tiene la necesidad de la Instalación del sistema de calidad acorde con la norma ISO 9000 en la modalidad:

ISO 9002 Sistema de Calidad modelo para el aseguramiento de calidad aplicado a la producción e instalación

que permita seguir manteniendo relaciones comerciales con nuestros clientes y asegurar la conformidad con los requisitos especificados por cada uno de los clientes durante la producción, instalación y servicio.

- Ello implica también la necesidad de cambio de cultura, con el fin de ser más consecuente con las demandas competitivas , con el ambiente y la responsabilidad de trabajar con calidad.
- Necesidad de documentar estructuras y funciones, es decir estar adecuadamente organizados mediante la elaboración de Análisis de Puestos, de Manual de procedimientos y Manual de Calidad respectivamente.

Dado que el Desarrollo Organizacional en sí es en una estrategia educacional que canaliza los efectos del cambio. Se aplicó el proceso que implica los siguientes pasos:

IV. EL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La solicitud del cliente interesado

Mediante una entrevista preliminar se expresaron las necesidades en ELASTOMEROS y se obtuvo información general sobre la situación de la empresa.

La integración de la información relevante

ABB Sistemas, proporcionó un formato denominado "Guía y cuestionario para la evaluación del proveedor" el cual persigue como objetivo conocer el sistema de calidad de los proveedores en términos de un sistema documentado, mismo que servirá como referencia para la evaluación y para fundamentar su clasificación como proveedor. Dicho cuestionario evalúa los 20 puntos contemplados en la norma ISO:

1. Responsabilidad de la dirección	11. Equipos de inspección y prueba
2. Sistema de calidad	12. Estado de inspección y prueba
3. Revisión de contrato	13. Control de Material no conforme
4. Control de diseño	14. Acciones correctivas y preventivas
5. Control de Documentos	15. Manejo, almacenamiento y empaque
6. Abastecimientos	16. Registros de calidad
7. Control de Material adquirido	17. Auditorías internas de calidad
8. Identificación y Rastreabilidad del producto	18. Capacitación y entrenamiento
9. Control de Proceso	19. Servicio
10. Inspección y Prueba	20. Técnicas Estadísticas

Análisis de los datos

Producto de la entrevista con el Director General de ELASTOMEROS y de las observaciones realizadas en las instalaciones, se interpretó la información hasta este punto recabada y se concluye que no hay ningún tipo de evidencia documentada sobre un sistema de calidad, no existían Análisis de puestos, Procedimientos, controles estadísticos del proceso especialmente.

Retroalimentación con el cliente

Ya que ELASTOMEROS cuenta con un tiempo considerable dentro del mercado (13 años) en los cuales no ha tenido ningún tipo de problema de calidad, de entregas, de rechazos e inconformidades de sus productos por parte de sus clientes y habiendo operado "satisfactoriamente" hasta entonces, surge hoy la necesidad de estructurar formalmente lo que es la empresa, delimitando funciones, responsabilidades, actividades y trabajo a desarrollar y no sólo eso sino la forma en que éste se lleva acabo (procedimientos). Siguiendo los requisitos que marca la norma ISO 9002

La confirmación de la necesidad de la intervención

Como resultado de la entrevista realizada el pasado 30 de Octubre de 1997 , en la que participaron el grupo de calidad de ABB Sistemas S.A. de C.V. integrado por el Ing. J. Emilio Martínez Gerente de Aseguramiento de Calidad, del Ing. Sergio Tovar García, Jefe de Diseño Mecánico, del Ing. Víctor Gonzáles, Jefe de la División Motores, la Directora General de ELASTOMEROS la Profa. Antonia Mancilla y Noé Martínez como asesor de ésta última quedo manifiesta la necesidad de la empresa de implementar un sistema de calidad de acuerdo con los requerimientos de la norma ISO 9000 y más específicamente la ISO 9002.

El objetivo es que al implantar el sistema en Elastomeros se pueda asegurar la conformidad con los requisitos especificados durante la producción, instalación y servicio. Estableciendo los beneficios que esto le traerá en lo futuro a la empresa:

- Establecer controles para asegurar la calidad en la producción de sus productos así como en las entregas.
- Desarrollar una cultura de calidad apropiada que le permita responder a los retos y al cambio constante.
- Lograr la satisfacción de los clientes que genere su confianza a fin de que sigan considerando a ELASTOMEROS como un proveedor confiable.

Lineas De Acción

A continuación se enlistan la serie de actividades que desarrollaron en la implantación del sistema de calidad.

Descripción de la actividad	Participantes	Objetivos
Definición de: Misión Visión Valores y Política de Calidad de la organización	Director General: Profa. Mancilla Empleados de Elastomeros Noé Martínez	Al definirlos se marcaran las directrices de nuestra empresa en lo que a calidad respecta
Sensibilización a los integrantes de la organización, incluye: Divulgación de la Política de calidad, Misión, Visión y Valores ¿Que es calidad? ¿Qué es la ISO 9000?	Director General: Profa. Mancilla Noé Martínez	1. Al divulgar los conceptos se busca que se entiendan, se asimilen e implanten en la organización 2. Con las platicas sobre calidad, brindarle los conocimientos básicos sobre calidad y la ISO 9000 3. Involucrar a los empleados y disminuir la resistencia al cambio
Elaboración de los Análisis de Puestos	Noé Martínez y todos y cada uno de los de los Titulares de los puestos identificados en la organización	El documentar formalmente la organización y describir las funciones y responsabilidades de cada una de las personas que afecta la calidad
Auditoría Previa	Representantes de Calidad de ABB Sistemas, Profa. Mancilla y Noé Martínez	Detectar todos y cada una de las oportunidades de mejora de la organización
Definir cada uno de los procedimientos del sistema de calidad y específicos	Noé Martínez y con la colaboración del personal que conoce y ejecuta el proceso.	Documentar la forma en que se desarrollan todas y cada una de las actividades de la organización

Descripción de la actividad	Participantes	Objetivos
Elaboración del Manual de Calidad. Integración de toda la información recabada hasta la fecha	Noé Martínez	1. Establecer y documentar un sistema de calidad como medio que asegure que nuestro producto es congruente con los requisitos
Evaluación al sistema de calidad	ABB Sistemas	1. Mediante una Retroalimentación la evaluación de los Manuales de calidad, de procedimientos y análisis de puestos a fin de detectar mejoras a el sistema.

V. ADMINISTRACION DEL CAMBIO DE ELASTOMEROS-MAN

(Definición del Estado Futuro)

Visión Compartida

El proceso de cambio Organizacional involucra la creación de una imagen proyectada a futuro a la cual se le denomina VISION. Los esfuerzos de una organización para administrar su desempeño, comienza precisamente definiendo una Visión clara hacia dónde se desea llegar y consiste en identificar ¿Hacia dónde vamos? es decir, la Visión es nuestra más profunda expresión de lo que queremos.



Hacia dónde queremos ir en el futuro

¿COMO CREAR LA VISION?

¿Cómo se puede hacer que la gente cambie? Creandole un sentido de urgencia. Se puede crear dicho sentido de urgencia llevándole a todos y cada uno de los miembros de la organización el mensaje personal de que su Negocio, su Puesto y su futuro están siendo amenazados, que se requiere que todos hagamos algo al respecto inmediatamente.

La urgencia debe ser personal, y esta se basa con información que se comparte a todos y cada uno de nuestros compañeros de trabajo. El reto a asumir es pues, crear ese sentido de urgencia. En seguida se tiene que crear una Visión, hasta donde ir, enfocada a mantener y obtener clientes. Dicha Visión es una guía de acción, y necesita ser "algo" que cada persona entienda. Una Visión clara es la clave del éxito para cualquier organización a largo plazo.

El primer paso, el líder crea su Visión. En el segundo paso el líder vende su Visión al promoverla con trabajadores. Si éstos la rechazan, si no se acepta o no se explica correctamente, el líder no tendrá éxito.

La Visión responde a la pregunta de: ¿Hacia dónde vamos ? Nos da la dirección a medida que nos movemos, nos ofrece claridad de hacia donde nos dirigimos y esta claridad nos ayuda a evitar lidiar con el defecto del problema de cambio, el problema a lo desconocido, la Visión nos da la respuesta a parte de la pregunta, el sentido de urgencia nos guía hacia la Visión.

LA VISION EN ELASTOMEROS ...

Es la búsqueda de la calidad en nuestros productos, siendo perseverantes y haciendo bien las cosas desde el inicio, de tal manera que nos ayude a obtener y mantener clientes satisfechos

La clave para tener éxito es que las Visiones, sean Visiones compartidas. El poder de la Visión es que ésta tenga el APOYO COMUN DE TODOS. La búsqueda de máximo desempeño comienza por el compromiso de cumplir con esa Visión.

Los líderes deben de crear una Visión clara, que inspire a el trabajador común a superarse y alcanzar logros extraordinarios. Para crear una Visión, el líder debe de poder hacer más que generar la emoción en su gente con sus palabras. Debe poder articular una dirección clara que inspire a su gente hacia la acción y al éxito. Crear una Visión que inspire a su gente hacia un nivel más alto de satisfacción y de logro.

Un buen líder debe de ser capaz de que su gente apoye su Visión en el futuro e implemente su plan. Para lograr esto, el líder debe de comunicar a su gente como su Visión los beneficiará en lo personal, también la gente querrá saber como lo afectará en su trabajo para bien o para mal. Sin tener una Visión hacia donde ir, una organización y su gente opera si rumbo.

ADMINISTRACION DEL CAMBIO DE ELASTOMEROS-MAN

(Evacuación del Presente)

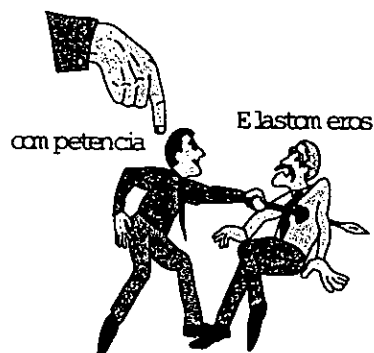
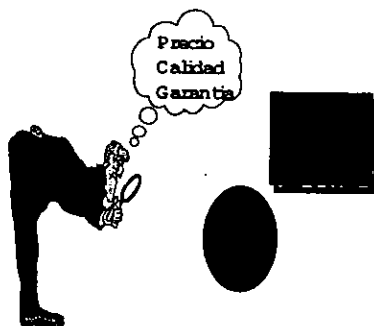
Consiste en identificar ¿Quiénes somos? Elastómeros inició sus actividades en el mes de Enero de 1985, contando en sus inicios con 3 empleados, tres prensas y una superficie de 100 mts. Horario de actividades laborales de 8:00 am. a 17:30 de Lunes a Viernes. Para 1986 y producto de las actividades laborales se aumenta a 4 el número de prensas. En la actualidad se cuentan con 9 prensas de medidas diferentes en los platos que van desde 15 x 15 cm. hasta 50 x 50 cm, todas accionadas con sistema hidráulico y presión individual de acuerdo a las necesidades.

El sistema de trabajo es prensado, con un molino mezclador y laminador de hule, un reactor para procesar poliuretano, una prensa cortadora de material, una troqueladora de 6 toneladas, un taladro vertical y diversas herramientas para trabajar (tijeras, pinzas, compás, esmeril, lija, desarmadores etc.) Desde el inicio cuentan con clientes como ABB Sistemas, Endor S.A. de C.V., Alucaps Mexicana, Industrias Guillermo Murguía S.A. de C.V. etc.

Trabajan material prensado como: Hule Natural, Nitrilo, Neopreno, Silicón, Vitón, Poliuretano (en todas las durezas) y todos los productos son diseños especiales. Inyección sólo en plástico y diseños especiales.

Nuestro estado presente se caracteriza porque existen fuerzas que nos obligan a cambiar:

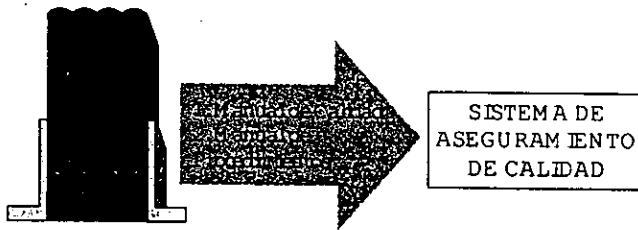
Tenemos clientes más inteligentes que exigen entregas con calidad.



Tenemos mejores competidores más grandes y más rápidos.

Es decir los requerimientos de calidad de nuestros clientes han alcanzado el punto en el que es necesario demostrar que también trabajamos con calidad.

Para probarlo un requisito esencial para Elastomeros es la instalación de un sistema de aseguramiento de calidad. Pero ¿Qué es un sistema de Aseguramiento de Calidad? Está formado por los manuales, formatos, procedimientos y registros que aseguren el cumplimiento de los requisitos del cliente en donde los conceptos de Visión, Misión, Valores y Política de Calidad son base fundamental del mismo.



¿Qué implica esto?

Ofrecer al cliente lo que ellos quieren cuando ellos lo requieran. Esto significa que no solo se tiene que operar con mayor rapidez, sino con mayor inteligencia.

¿Cuales serán los resultados?

Si se asilan e instauran pueden ser

positivos:

- Satisfacción del cliente
- Satisfacción personal
- Podremos Mantener y obtener más clientes

De ignorar esto serán

negativos:

- Nuestro trabajo se vera amenazado
- La competencia nos desplazará

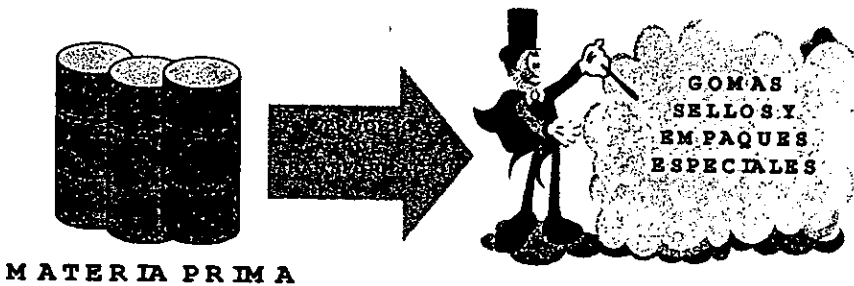


¿QUE ES LA MISION?

Define lo que es la organización. Es decir su razón de ser. Permite responder: ¿A qué se dedica la empresa? ¿Qué productos y/o servicios proporciona? ¿A qué mercado atiende? y ¿Qué beneficios recibe la sociedad?

LA MISION DE ELASTOMEROS ES...

La transformación de materia prima para elaborar empaques, gomas y sellos especiales de hule y plástico que satisfagan las necesidades específicas de nuestros clientes de la industria en general.



¿Cómo se puede medir la efectividad de la Visión?

La medida ideal para probar la efectividad de una Visión del futuro, es la satisfacción del cliente. La única medida que realmente cuenta es lo que el cliente piensa de lo que usted hace. Sus clientes pudieran ser el usuario final de sus productos y servicios, pero en caso del líder sus clientes internos; esto es sus superiores jerárquicos y accionistas son los que determinan el éxito y valor de la Visión.

ADMINISTRACION DEL CAMBIO DE ELASTOMEROS-MAN

(El estado de Transición)

La efectividad de la Visión de un líder también se fundamenta en sus VALORES, elemento fundamental para que la Visión se convierta en realidad pues son las guías o directrices que la organización provee para que su personal sepa actuar en el trabajo.

Hoy en día estamos viendo un despertar global hacia la transformación del individuo en un ser más plenamente desarrollado. Puesto que nuestra actividad de trabajo es una manera a través de la cual buscamos satisfacción personal, y todo individuo tiene un conjunto de Valores que guían su vida personal, entre más claridad tenga uno de sus propios valores, más fácil le será escoger las organizaciones que apoyen y fomenten sus valores. Valores tales como integridad personal, equidad social, protección del medio ambiente, promoción de la creatividad humana, comportamiento ético y respeto a todos los seres vivos

Los líderes entienden que lo que más motiva a las personas es algo que va más allá del materialismo y las necesidades ególatras, los Valores son las llaves que nos ayudan encontrar las respuestas a los cuestionamientos sobre el significado y propósito en la vida. Diariamente se toman muchísimas decisiones en nuestras organizaciones con base en una serie de Valores articulados o implícitos. Los líderes hacen hincapié en que los Valores de la organización estén bien y claramente definidos y compartidos. Los Valores compartidos son los cimientos para construir relaciones de trabajo genuinas y constructivas.

LOS VALORES ORGANIZACIONALES EN ELASTOMEROS SON...

CONFIANZA

Todos en ELASTOMEROS tienen la libertad de manifestar y expresar sus ideas e inquietudes que ayuden a el logro de la calidad.



RESPECTO

A los valores personales a la forma de ser y de pensar de cada uno de los integrantes que genere un ambiente sano y de compañerismo.

RESPONSABILIDAD

Todos somos responsables de desempeñar bien nuestra labor aprovechando al máximo los recursos disponibles.



La calidad es
responsabilidad
de todos

LEALTAD

Producto de compartir estos valores fomentaremos la rectitud y la fidelidad hacia nuestros clientes y hacia la empresa.

HONRADEZ

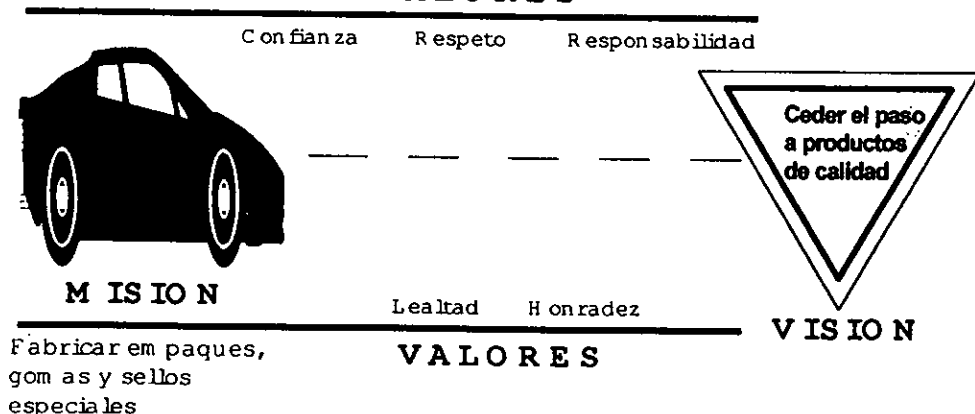
No actuaremos de mala fe en perjuicio de nuestros clientes, proveedores y todo el personal que trabaja en ELASTOMEROS.

Es innegable que el hacer compatible ó alinear estos sistemas de Valores individuales y organizacionales es esencial para lograr la satisfacción del personal, reduciendo la rotación del mismo e incrementando su rendimiento.

Para medir la efectividad de su Visión, pregunte a sus colaboradores que le digan honestamente si en verdad van a apoyar esa Visión, si es así pregunteles porque y si es negativo pregunte porque no. Si su investigación comprueba que solo tiene un bajo nivel de apoyo para su Visión, vuelva a analizar en términos de valores y creencias que esta apoya. La clave es crear una Visión en la cual sus colaboradores verdaderamente crean y se motiven.

El dialogo entre el personal de trabajo es esencial. Este punto no puede subestimarse, el viaje requiere que todo el personal participe en este proceso y que juntos acuerden y lleguen a conclusiones. La participación es esencial para contribuir con sus ideas, que generan compromiso y lealtad hacia la organización.

NUESTRO CAMINO HACIA LA CALIDAD VALORES



Ese es el camino hacia la calidad, donde somos ese automóvil que tiene como Misión la fabricación de empaques, gomas y sellos especiales y que tiene una Visión; un lugar a donde quiere llegar y es el ceder el paso a la fabricación de productos con calidad que le permita mantener y obtener más clientes.

Y los valores organizacionales (cultura organizacional) que son los acotamientos o guías que no nos permitirán desviarnos de nuestro camino. Por ello es importante definir estos conceptos y no solo eso, también hay que difundirlos, explicarlos ¿cómo? através de platicas y series de sensibilización para que todos en la organización los entiendan , acepten , los hagan suyos y los pongan en práctica y no se quede solo como una buena intención.

Hay que ser congruentes con lo que decimos y hacemos y realmente llevar a cabo todo lo que se escribe y forma parte del sistema de aseguramiento de calidad.

Pero, ¿Qué debemos de entender por Calidad? Se menciona que un producto tiene calidad en la medida que satisface las expectativas del cliente. Así la calidad es el grado de adecuación de un producto a el uso que desea darle el consumidor.

¿Qué es la ISO 9000? Es una norma voluntaria. ¿Qué busca? El cumplimiento y satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes. ¿Cómo se lleva acabo? Se hace necesaria la utilización de métodos, técnicas y procedimientos específicos.

¿Qué es la Política de Calidad? Son los objetivos generales de una organización concernientes a la calidad, los cuales son formalmente expresados por la dirección.

LA POLITICA DE CALIDAD

DE

ELASTOMEROS ES...

Fabricar y entregar a tiempo a nuestros clientes los empaques, gomas y sellos a fin de mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio.

Entonces, ¿Qué es lo que involucra para ELASTOMEROS el tener que adoptar un sistema de calidad bajo la norma ISO 9000?

- Un compromiso Gerencial
- Un cambio de Actitud.

en lugar de hacer una inspección a termino de la producción para ver que artículos son buenos y cuales son defectuosos, hay que atender el proceso de producción para mejorarlo

- Amplio involucramiento y participación de TODOS.

VI. GUÍA Y CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DEL PROVEEDOR

ABB	Manual de Instructivos	3GMX9384- M14.06.02.01
TUTULO Guía y Cuestionario para la Evaluación del Proveedor		

1.0 OBJETIVO

Conocer el Sistema de Calidad de los proveedores en términos de un sistema documentado y los registros de calidad ó evidencias, mismo que servirá como referencia para la evaluación ó auditoría en sus instalaciones y para fundamentar su clasificación como proveedor.

2.0 ALCANCE

Abarca a todos los proveedores que suministran, puedan suministrar o hayan suministrado productos o servicios a la División Motores.

3.0 DESARROLLO

3.1 Lea cuidadosamente la codificación de las respuestas, para asignar la valoración que sea mas representativa a la situación actual del punto en cuestión.

3.2 En los cuadros frente a cada respuesta solo marque uno en la posición que corresponda, según proceda en la escala de valoración.

3.3 Realice el calculo de la puntuación obtenida de acuerdo al ejemplo que se muestra en la guía para la calificación e identifique su clasificación de proveedor de acuerdo a la tabla correspondiente.

ABB	Manual de Instructivos	3GMX9384- M14.06.02.01
TUTULO Guía y Cuestionario para la Evaluación del Proveedor		

CODIFICACION DE LAS RESPUESTAS

4 Documentos formalmente distribuidos, autorizados y controlados; son aplicados y actualizados según las necesidades, esto incluye minutas de reunión y registros de calidad en formatos efectivamente establecidos, la evidencia debe ser consistente en un periodo mínimo de 3 meses.

3 Documentos formalmente distribuidos que aunque existen no siempre son aplicados o muy probablemente requieran de una revisión o actualización, sin embargo se cuenta con evidencias de su implantación en la gran mayoría de ellos.

2 Documentos informalmente escritos y distribuidos, existen en los departamentos ó no, sin embargo las actividades se realizan normalmente y si se cuenta con evidencia en gran parte de los puntos críticos de cada proceso, pero los registros no se llenan consistentemente a través del tiempo.

1 No existen procedimientos escritos pero existe un entendimiento general de como y quien en el proceder. Eventualmente se elaboran registros ó solo para casos aislados.

0 En este momento no se cuenta con procedimiento o sistema alguno.

NA Pregunta o inciso que no es aplicable a nuestro sistema de calidad, giro ó negocio.

ABB	Manual de Instructivos	3GMX9384- M14.06.02.01
TUITO Guía y Cuestionario para la Evaluación del Proveedor		

CUESTIONARIO

REFERENCIA

1. RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCION GENERAL

a) ¿En la compañía se tiene una política de calidad documentada?

4	3	2	1	0	NA

b) ¿Se tienen objetivos de calidad documentados?

4	3	2	1	0	NA

c) ¿Se tienen registros de la implantación y la difusión a todos los niveles de la política de calidad, la misión, la visión y la filosofía?

4	3	2	1	0	NA

d) ¿Se tiene un departamento de calidad con un organigrama y responsabilidades bien definidas en la descripción de puesto para cada integrante?

4	3	2	1	0	NA

e) ¿La Dirección realiza revisiones periódicas al sistema de calidad?

4	3	2	1	0	NA

2. SISTEMA DE CALIDAD

a) ¿Se tiene un manual de calidad conforme a la normatividad ISO 9000?

4	3	2	1	0	NA

b) ¿Las responsabilidades del área de calidad alcanzan a todo el personal y están documentadas?

4	3	2	1	0	NA

ABB	Manual de Instructivos	3GMX9384- M14.06.02.01
TUTULO Guía y Cuestionario para la Evaluación del Proveedor		

c) ¿Existen evidencias de que el departamento de calidad participa en la aprobación de nuevos productos?

4	3	2	1	0	NA

d) ¿El jefe de calidad tiene la autoridad para detener cualquier proceso, sea comercial, de compras, producción, almacén y envíos?

4	3	2	1	0	NA

e) ¿El jefe de calidad es independiente de producción?

4	3	2	1	0	NA

f) ¿El área de calidad interviene en el estudio de las inversiones?

4	3	2	1	0	NA

3. REVISION DEL CONTRATO

a) ¿Existe un procedimiento documentado para la revisión de contrato?

4	3	2	1	0	NA

b) ¿Este procedimiento garantiza que los requerimientos del cliente estén claramente especificados y documentados?

4	3	2	1	0	NA

c) ¿Se tienen evidencias de las revisiones de contrato?

4	3	2	1	0	NA

d) ¿Cuando existen cambios solicitados por el cliente son documentados y difundidos a las áreas involucradas?

4	3	2	1	0	NA

ABB	Manual de Instructivos	3GMX9384- M14.06.02.01
TUTULO Guía y Cuestionario para la Evaluación del Proveedor		

e) ¿Si existiera un cambio en las especificaciones de los productos del cliente, hay un área o personal que analice los aspectos técnicos?

4	3	2	1	0	NA

4. CONTROL DE DISEÑO

a) ¿Existe un procedimiento documentado para la planeación, control, y verificación del diseño?

b) ¿El personal a cargo del diseño esta calificado para ello?

c) ¿Existe un procedimiento documentado para controlar los cambios y modificaciones al diseño?

d) ¿El personal que revisa el diseño es independiente de quien diseña?

e) ¿Existe una raleción de los planos que indique la fecha de último nivel de ingeniería, edición y la fecha de la última revisión?

5. CONTROL DE DOCUMENTOS

a) ¿Existe un procedimiento para el control de documentos recibidos y emitidos en cada área o departamento?

4	3	2	1	0	NA

b) ¿El procedimiento garantiza en las áreas de ingeniería y calidad la revisión, aprobación y registro de los documentos antes de ser canalizados a las áreas productivas?

4	3	2	1	0	NA

c) ¿El procedimiento garantiza la oportuna distribución y retiro de la documentación obsoleta de todas las áreas?

4	3	2	1	0	NA

ABB	Manual de Instructivos	3GMX9384-M14.06.02.01
TUTULO		
Guía y Cuestionario para la Evaluación del Proveedor		

6. ABASTECIMIENTOS

a) ¿Existe un procedimiento que describa la sistematica de compras?

4	3	2	1	0	NA

b) ¿Existe un listado de proveedores aprobados?

4	3	2	1	0	NA

c) ¿Se tiene un procedimiento y registros de las evaluaciones aplicadas a los proveedores?

4	3	2	1	0	NA

d) ¿En los documentos de compra se especifican con precisión los requerimientos de los productos?

4	3	2	1	0	NA

7. CONTROL DE MATERIAL ADQUIRIDO

a) ¿Existe un procedimiento documentado para la recepción de materiales y los registros correspondientes?

4	3	2	1	0	NA

b) ¿Existe un procedimiento documentado para el almacenamiento que garantice la integridad de los materiales?

4	3	2	1	0	NA

c) ¿Existe un procedimiento documentado para el suministro de materiales a las líneas de producción?

4	3	2	1	0	NA

ABB	Manual de Instructivos	3GMX9384- M14.06.02.01
TUTULO Guía y Cuestionario para la Evaluación del Proveedor		

8. IDENTIFICACION Y RASTREABILIDAD DEL PRODUCTO

a) ¿Existe un procedimiento documentado que garantice la identificación y rastreabilidad del producto durante la recepción de materiales, proceso, producto terminado y fuera de sus instalaciones?

4	3	2	1	0	NA

b) ¿Se indican números de lote de fabricación de piezas o componentes?

4	3	2	1	0	NA

c) ¿Existe un control o registros, documentales y/o electricos de la identificación de los productos.

4	3	2	1	0	NA

9. CONTROL DE PROCESO

a) ¿Existe un procedimiento documentado para el control de los procesos en todos los puntos críticos del mismo?

4	3	2	1	0	NA

b) ¿Se tiene un departamento encargado del control, evaluación, aprobación y estudios de capacidad de los procesos?

4	3	2	1	0	NA

c) ¿El personal de fabricación dispone de las instrucciones de operación, diagramas de las líneas de producción y criterios de aceptación?

4	3	2	1	0	NA

d) ¿El área comercial aporta todos los datos precisos para la fabricación?

4	3	2	1	0	NA

ABB	Manual de Instructivos	3GMX9384-M14.06.02.01
TUTULO Guía y Cuestionario para la Evaluación del Proveedor		

e) ¿Existe un catalogo de productos fabricados?

4	3	2	1	0	NA

f) ¿Se tienen registros del cumplimiento de los procesos establecidos?

4	3	2	1	0	NA

g) ¿Existe un programa de mantenimiento preventivo para maquinaria, equipos y dispositivos?

4	3	2	1	0	NA

10. INSPECCION Y PRUEBA

a) ¿Existe un procedimiento documentado para la inspección de recibo?

4	3	2	1	0	NA

b) ¿Existe un procedimiento documentado para la inspección de proceso?

4	3	2	1	0	NA

c) ¿Existe un procedimiento documentado para la inspección y prueba del producto terminado?

4	3	2	1	0	NA

d) ¿Estos procedimientos garantizan que los planes de control y los planes de último nivel de ingeniería sean utilizados como criterios de aceptación e indican los instrumentos de medición a utilizar?

4	3	2	1	0	NA

e) ¿El personal operativo realiza actividades de autocontrol en su puesto de trabajo?

4	3	2	1	0	NA

ABB	Manual de Instructivos	3GMX9384- M14.06.02.01
TUITO Guía y Cuestionario para la Evaluación del Proveedor		

f) ¿Se tienen hojas de instrucción de inspección en las etapas críticas del proceso, están disponibles, actualizadas y registrados los resultados?

4	3	2	1	0	NA

11. EQUIPOS DE INSPECCION, MEDICION Y PRUEBA

a) ¿Existe un procedimiento documentado para la selección, control, calibración, mantenimiento y uso de equipos de inspección, medición y prueba?

4	3	2	1	0	NA

b) ¿Están calibrados todos los elementos de verificación y prueba que puedan afectar la calidad de los productos, bajo un programa documentado?

4	3	2	1	0	NA

c) ¿Se tienen los reportes de calibración y mantenimiento de los instrumentos y cada uno está claramente identificado con un código que lo relaciona con el programa de calibración?

4	3	2	1	0	NA

12. ESTADO DE INSPECCION Y PRUEBA

a) ¿Existe un procedimiento documentado para la identificación del estado de inspección y prueba de productos en recibo de materiales, proceso y producto terminado?

4	3	2	1	0	NA

b) ¿Este procedimiento garantiza el uso de sellos, marcas, etiquetas, o tarjetas de ruta que además indiquen claramente a la persona responsable de liberar de conformidad o no los productos o materiales?

4	3	2	1	0	NA

ABB	Manual de Instructivos	3GMX9384- M14.06.02.01
TUITILO		
Guía y Cuestionario para la Evaluación del Proveedor		

c) ¿Para el producto terminado, ¿La identificación del estado de inspección y prueba permanece en la entrega y en las instalaciones del cliente?

4	3	2	1	0	NA

13. CONTROL DE MATERIAL NO CONFORME

a) ¿Existe un procedimiento documentado para el control de productos y materiales no conformes?

4	3	2	1	0	NA

b) ¿Este procedimiento garantiza el uso de una identificación clara de los productos no conformes y la existencia de áreas reservadas y claramente delimitadas para el resguardo de los mismos?

4	3	2	1	0	NA

c) ¿Existe un área de cuarentena cerrada para la disposición final de los productos no conformes?

4	3	2	1	0	NA

d) ¿Existe un comité que integre a personal de aseguramiento de calidad ingeniería y compras?

4	3	2	1	0	NA

14. ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS

a) ¿Existe un procedimiento documentado para el análisis e implantación de acciones correctivas como resultado de alguna no conformidad de materiales o productos?

4	3	2	1	0	NA

ABB	Manual de Instructivos	3GMX9384- M14.06.02.01
TUTULO Guía y Cuestionario para la Evaluación del Proveedor		

b) ¿Este procedimiento garantiza la investigación de las causas reales de las no conformidades que incluya, análisis de procesos, operaciones de trabajo, registros de calidad y las observaciones del cliente?

4	3	2	1	0	NA

c) ¿Las responsabilidades para la toma de decisiones correctivas son documentadas asignando nombres y fechas de cumplimiento?

4	3	2	1	0	NA

d) Existe un registro de todas las fallas reportadas por el cliente?

4	3	2	1	0	NA

15. MANEJO, ALMACENAMIENTO Y EMPAQUE

a) ¿Existe un procedimiento documentado para el adecuado ordenamiento, manejo y almacenamiento de los productos y materiales?

4	3	2	1	0	NA

b) ¿Este procedimiento garantiza la prevención del daño, o deterioro a través de la asignación de áreas seguras y la utilización de medios de manipulación adecuados?

4	3	2	1	0	NA

c) ¿Se controlan los productos perecederos y/o las fechas de caducidad según corresponda?

4	3	2	1	0	NA

d) ¿Existe un procedimiento documentado para el empaque del producto que garantice la conservación, identificación por lote, forma de manejo y estiba?

4	3	2	1	0	NA

ABB	Manual de Instructivos	3GMX9384-M14.06.02.01
TUITILO		
Guía y Cuestionario para la Evaluación del Proveedor		

16. REGISTROS DE CALIDAD

a) ¿Existe un procedimiento documentado para el control, archivo y tiempo de retención de los registros de calidad?

4	3	2	1	0	NA

b) ¿El tiempo de retención de los registros es de cuando menos 1 año?

4	3	2	1	0	NA

c) ¿Se cuenta con personal responsable del control de los registros de calidad?

4	3	2	1	0	NA

d) Existe un lugar físico ó electrónico designado exclusivamente para la salvaguarda y conservación de los registros de calidad?

4	3	2	1	0	NA

17. AUDITORIAS INTERNAS DE CALIDAD

a) ¿Existe un procedimiento documentado para realizar las auditorías de calidad internas que incluyan a todo el sistema de calidad?

4	3	2	1	0	NA

b) ¿Se tiene un programa de auditorías internas anual?

4	3	2	1	0	NA

c) ¿Los resultados de las auditorías y de las actividades de seguimiento (acciones correctivas) son difundidos a todas las áreas de la organización y a la Dirección?

4	3	2	1	0	NA

d) ¿Se tiene un grupo de auditores internos o externos.

4	3	2	1	0	NA

ABB	Manual de Instructivos	3GMX9384- M14.06.02.01
TUTULO Guía y Cuestionario para la Evaluación del Proveedor		

e)¿El grupo ha sido capacitado para la aplicación de auditorías internas y tiene certificación interna o externa?

4	3	2	1	0	NA

18. CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO

a)¿ Existe un procedimiento documentado general de inducción al puesto de trabajo para el personal de nuevo ingreso que incluya la introducción formal a las políticas de calidad, la misión, visión y filosofías de la compañía?

4	3	2	1	0	NA

b)¿Se cuenta con personal responsable para la administración de la capacitación?

4	3	2	1	0	NA

c)¿Se tiene un programa de capacitación anual que incluya al personal administrativo y operativo?

4	3	2	1	0	NA

d)¿ Existe un procedimiento documentado para la capacitación a través del cual se pueda identificar y actualizar las necesidades de capacitación que afecte la calidad de los productos o servicios?

4	3	2	1	0	NA

e)¿Se mantienen registros de la asistencia y evaluaciones?

4	3	2	1	0	NA

19. SERVICIO

a)¿ Se tiene un procedimiento de servicio y atención a clientes?

4	3	2	1	0	NA

ABB	Manual de Instructivos	3GMX9384-M14.06.02.01
TUTULO		
Guía y Cuestionario para la Evaluación del Proveedor		

b)¿Se mantienen registros de las visitas realizadas a los clientes?

4	3	2	1	0	NA

c)¿Existe una poliza o garantía del producto?

4	3	2	1	0	NA

d)¿Se tiene un área o personal responsable para la atención y servicio a clientes para los aspectos técnicos?

4	3	2	1	0	NA

20. TECNICAS ESTADISTICAS

a)¿Se tienen procedimientos estadísticos y gráficos para la evaluación de la capacidad de los procesos y características de los productos?

4	3	2	1	0	NA

b)¿Estos procedimientos garantizan el uso de límites de control, recopilación e interpretación de datos y el control a través de la corrección en las partes críticas del proceso?

4	3	2	1	0	NA

c)¿Están claramente definidas las responsabilidades para la elaboración y control de las técnicas estadísticas?

4	3	2	1	0	NA

d)¿Se mantienen registros de las acciones correctivas tomadas como resultado de las desviaciones indicadas por los métodos gráficos y/o estadísticos?

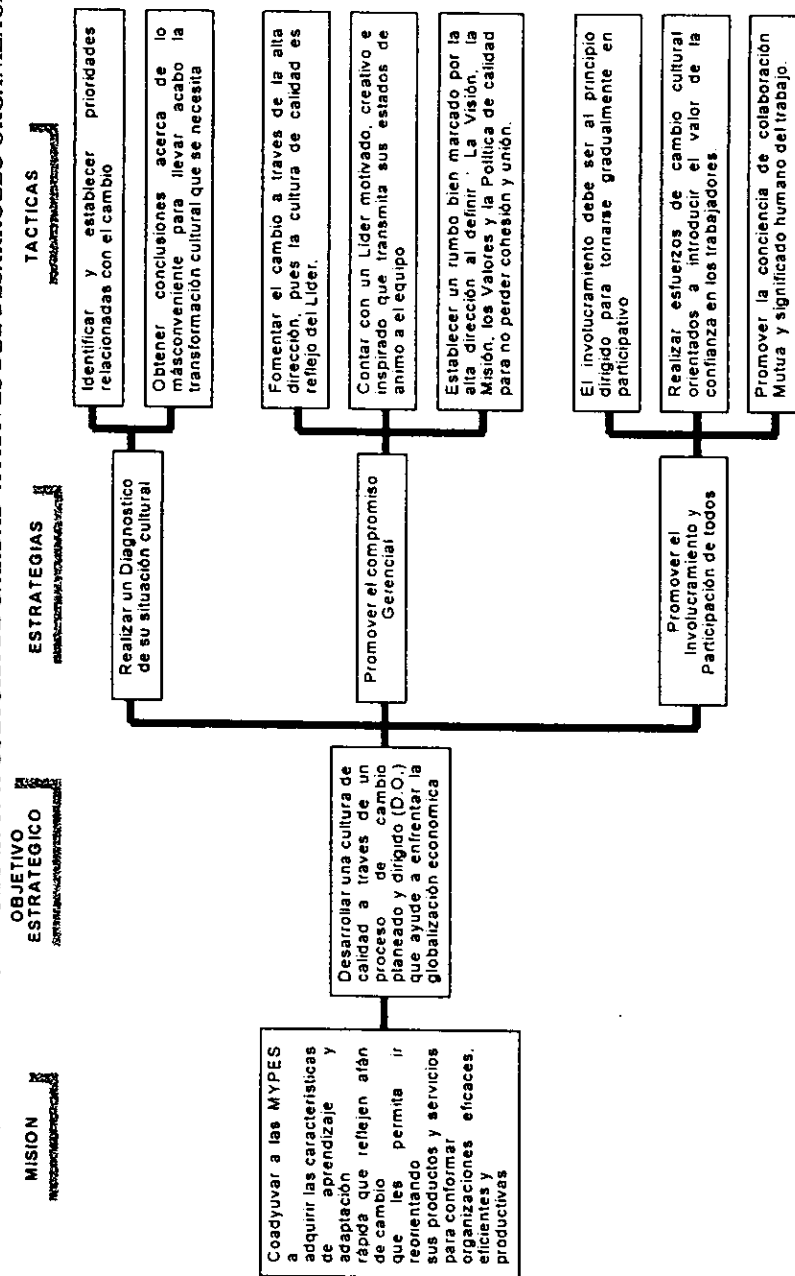
4	3	2	1	0	NA

VII .GUIA PARA CALIFICACION

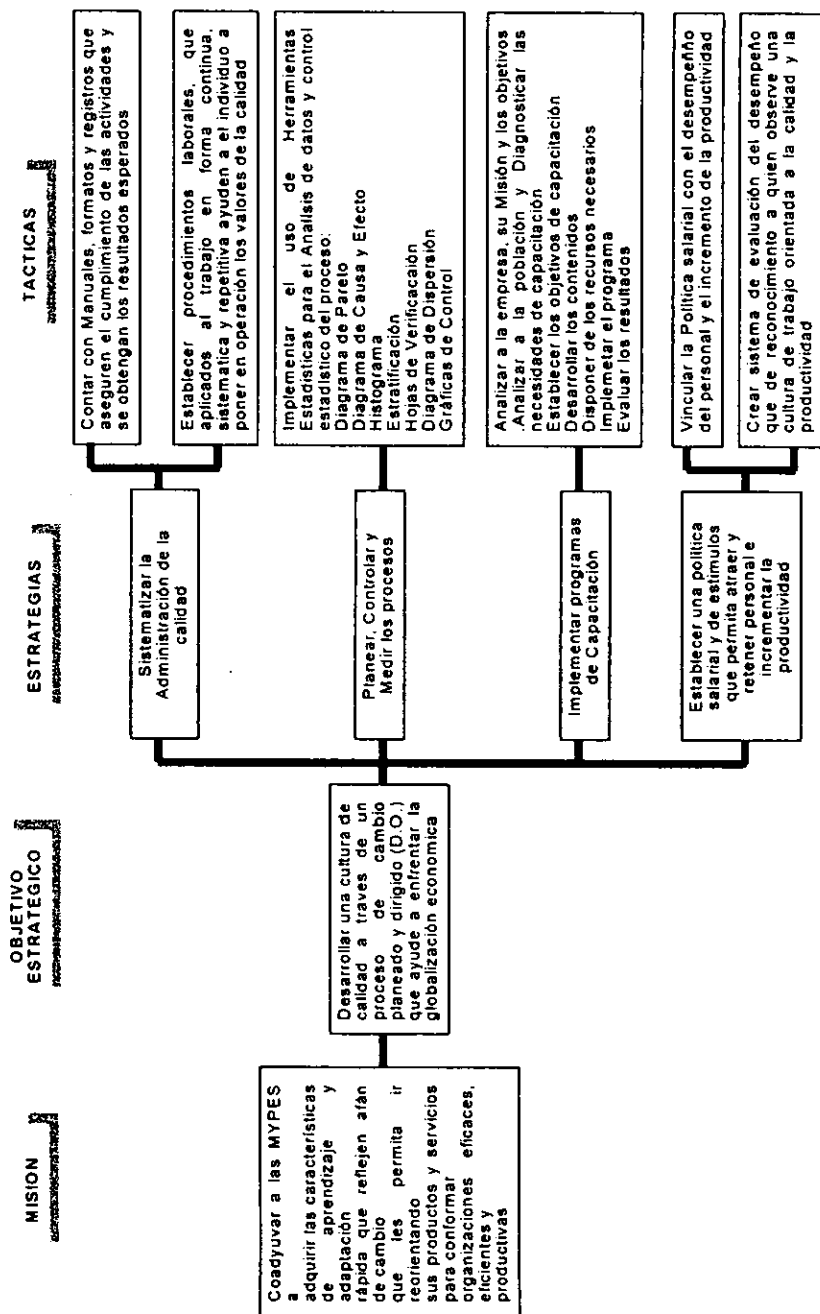
Cantidad de preguntas por tipo de respuesta.	40	10	0	8	24	5
Valor de cada pregunta.	4	3	2	1	0	4
Producto de la cantidad de preguntas por su valor.	160	30	0	8	0	20
Puntuación Obtenida.	198					
Puntuación No Aplica.	20					
Puntuación Maxima= 348 menos Punto No Aplica.	328					
Calificación=puntuación Máxima entre puntuación obtenida por 100	60.36					

Evaluación obtenida, como resultado de la aplicación al sistema de calidad de Elastomeros

VIII. LA PROPUESTA PARA DESARROLLAR UNA CULTURA DE CALIDAD ATRAVÉS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL



LA PROPUESTA PARA DESARROLLAR UNA CULTURA DE CALIDAD ATRAVÉS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL



APROBACION O DESAPROBACION DE LA HIPOTESIS

Con lo anteriormente mencionado y siguiendo el Modelo del Desarrollo Organizacional en la implementación del sistema de calidad según la Norma ISO 9002 en Elastomeros Man S.A. de C.V. obtenido un avance del 60.36 % se comprueba la Hipotesis:

“ Mientras mayor sea la noción sobre el Desarrollo Organizacional como una herramienta para enfrentarse a el cambio por parte de las Micro y Pequeñas Empresas de la Industria de la Transformación en México, mayor será su capacidad de generar productividad para enfrentar la creciente globalización de hoy en día.”

CONCLUSIONES GENERALES

La administración actual, se caracteriza por un rompimiento de paradigmas así como de la aplicación de una serie de estrategias como el Desarrollo organizacional. Al termino de esta investigación se ha comprobado la hipótesis planteada en la introducción. Si el factor humano es lo más valioso con lo que se puede contar, es porque cuenta con una capacidad de APRENDIZAJE.



Encaminadas
hacia un ...

Por lo tanto concluyo que la única forma de tener mayor conocimiento y/o noción sobre el D.O. como una herramienta para enfrentar el cambio es através del **APRENDIZAJE**. ¿Cómo se adquiere aprendizaje? Através de...

- Capacitación
- Adiestramiento
- Entrenamiento

Por lo tanto..

APROBACION O DESAPROBACION DE LA HIPOTESIS

Con lo anteriormente mencionado y siguiendo el Modelo del Desarrollo Organizacional en la implementación del sistema de calidad según la Norma ISO 9002 en Elastomeros Man S.A. de C.V. obtenido un avance del 60.36 % se comprueba la Hipotesis:

“ Mientras mayor sea la noción sobre el Desarrollo Organizacional como una herramienta para enfrentarse a el cambio por parte de las Micro y Pequeñas Empresas de la Industria de la Transformación en México, mayor será su capacidad de generar productividad para enfrentar la creciente globalización de hoy en día.”

CONCLUSIONES GENERALES

La administración actual, se caracteriza por un rompimiento de paradigmas así como de la aplicación de una serie de estrategias como el Desarrollo organizacional. Al termino de esta investigación se ha comprobado la hipótesis planteada en la introducción. Si el factor humano es lo más valioso con lo que se puede contar, es porque cuenta con una capacidad de APRENDIZAJE.

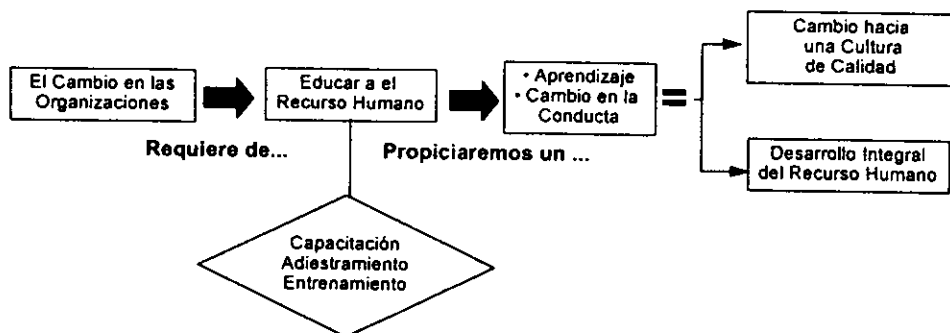


Encaminadas
hacia un ...

Por lo tanto concluyo que la única forma de tener mayor conocimiento y/o noción sobre el D.O. como una herramienta para enfrentar el cambio es através del **APRENDIZAJE**. ¿Cómo se adquiere aprendizaje? Através de...

- Capacitación
- Adiestramiento
- Entrenamiento

Por lo tanto..



Tampoco se debe de suponer que la capacitación es la solución a la totalidad de los problemas de la empresa. Pero si que es un elemento básico que correctamente aplicado puede proveer a los empleados de las herramientas que les permita:

- Enfrentarse a el cambio
- Generar productividad en su trabajo
- Desarrollarse tanto en el ámbito personal como en el profesional
- Y a las empresas la posibilidad de ofrecer productos y servicios a la altura de la competitividad global.

Por ello pienso que una de las grandes alternativas para enfrentar el reto de la globalización lo es la gente, pues la tecnología y los mejores recursos materiales de nada servirían sino tenemos el factor humano debidamente preparado para interactuar con ellos y sacar el mejor provecho

Las organizaciones cuentan con recursos materiales y el factor humano. Los primeros deben de controlarse, los segundos son susceptibles de dirigirse.

Por otro lado los teóricos del D.O. señalan que el único modo viable de cambiar a las organizaciones es cambiar **su cultura**, es decir cambiar los sistemas dentro de los cuales trabaja y vive la gente. Si lo que necesitan las MYPES para enfrentar los retos actuales implica la incorporación de enfoques de calidad, entonces lo que requieren para su puesta en marcha es un ambiente cultural propicio, es decir es el desarrollo de una nueva cultura, UNA CULTURA DE CALIDAD

¿Se puede modificar la cultura organizacional?

Si, la cultura es móvil y dinámica. Cambia en función de los retos a los que responden los grupos, por lo tanto es un fenómeno cambiante. Su contenido en determinado tiempo y espacio no asegura que en otros momentos y lugares sea el mismo.

El desarrollo de una cultura de calidad debe analizarse desde el punto de vista global de la organización, pero sin ignorar el aspecto de la cultura individual

¿Cómo se puede modificar la cultura organizacional?

La clave es el **APRENDIZAJE**. La cultura es aprendida y existen una diversidad de mecanismos mediante los cuales la cultura se aprende y una de ellas es la estrategia Educativa del Desarrollo Organizacional.

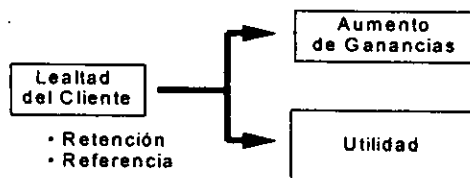
Por lo tanto, ¿Cuál es la vision que deben adoptar nuestras MYPES? la respuesta es:

Ser una Organización con una cultura de calidad con orientación al Cliente que propicie el desarrollo de la empresa y el aumento de ganancias.

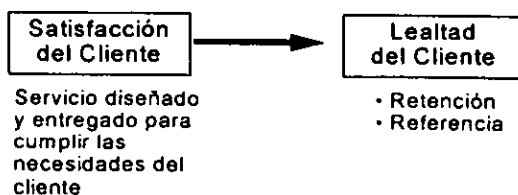
Calidad es: EL CUMPLIR LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE.

Así Lealtad y productividad son el plan, sin importar el tamaño de la organización. Los puntos que deben ser vistos como mandato son:

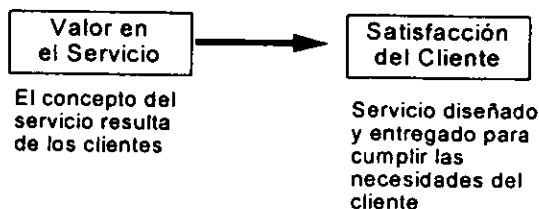
- La utilidad y el desarrollo de la empresa se estimulan primordialmente con la lealtad hacia el cliente.



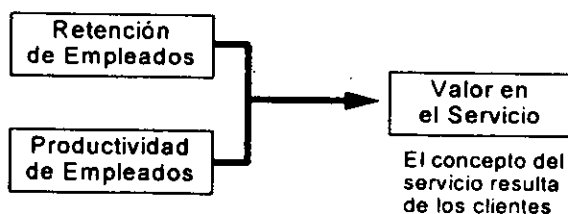
- La lealtad es un resultado directo de la satisfacción del cliente.



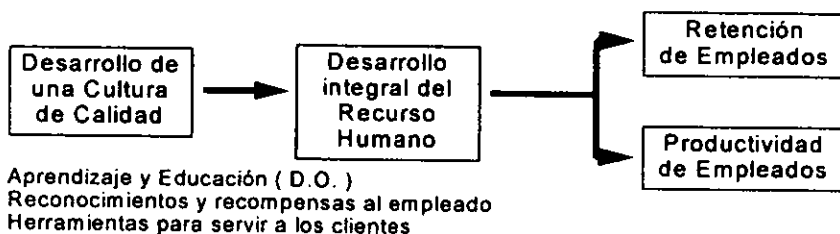
- La satisfacción se ve influenciada por el valor de los servicios que se les provee a los clientes.



- El valor es creado por empleados satisfechos leales y productivos



- La satisfacción del personal se logra primordialmente dándoles los medios y apoyo organizacional que les permita aprender y dar resultados a los clientes.



La lealtad del cliente es la base de la rentabilidad y el crecimiento. La satisfacción del cliente genera la lealtad del cliente, el concepto de valor es lo que realmente genera satisfacción del cliente.

Los clientes hoy en día tienen una fuerte orientación a lo que es el "valor". Pero, ¿Qué quiere decir esto? Los consumidores dicen que valor significa: resultado de lo que ellos reciben en relación a sus costos totales.

Finalmente, las intervenciones de este tipo encaminadas a un cambio cultural, deben asegurar el cambio por parte de los miembros de forma consciente y duradera. Se requiere de un compromiso gerencial, un cambio de actitud y amplio involucramiento, participación de todos y sobre todo tiempo

Pero no se debe perder de vista que las posibilidades de éxito en la implementación de los conceptos del Desarrollo Organizacional y de calidad están en función de la habilidad de los administradores para crear la cultura apropiada y tomar en cuenta que también se requiere para ello de individuos con una cultura personal congruente con la que se pretende implantar.

La década pasada no resultó fácil para los responsables en la toma de decisiones en los negocios mexicanos. Por desgracia, es muy probable que en los años próximos haya más cambios, más competencia y más incertidumbre. Los cambios tecnológicos y sociales van a acelerarse, la competencia se volverá más global lo cual repercutirá en los negocios de todo tipo y tamaño.

Además, el acelerado cambio ha afectado en todas las áreas del conocimiento y la administración no es la excepción, ella está cambiando tanto en la práctica como en la teoría; de no ser así la frecuencia del cambio la llevaría a una obsolescencia total y rápida.

Por lo que puede afirmarse que la eficacia del esfuerzo administrativo, dependerá de la capacidad que se tenga para mantenerse a la altura de las fuerzas de cambio que afectan al binomio empresa-administración.

El reto es: ser competitivos. Podemos responder a dicho reto al desarrollar un sistema de calidad. Ello requiere un cambio de paradigma que se fundamente en un cambio de cultura a nivel organizacional e individual

¿Cómo se logra esto? Esto depende de la habilidad de los administradores para crear una cultura apropiada, y del factor humano; el cual que debe reconocer la necesidad de cambiar sus hábitos, prácticas y hasta ciertos valores, más nunca sus valores éticos y morales.

Entonces el Desarrollo Organizacional puede ser la respuesta.

Ojalá que los futuros profesionistas tengan el ánimo de transformarnos en guías, que busquemos convencer y no vencer, trascender sin ofender, servir y no ser servidos, que respetemos a los demás y a nosotros mismos, que antepongamos nuestro propio valor como seres humanos, nuestra capacidad y nuestro deseo de crecimiento compartido. Ojalá seamos líderes y no jefes.

Esto no es sólo un reto sino otra oportunidad que la vida nos ofrece. Es el momento de olvidarnos del YO para establecer el nosotros, sumar en vez de restar y así lograr una integrada multiplicación.

GLOSARIO

Administración de la calidad total (TQM) Sistema administrativo basado en el enfoque de sistemas, que permite a una organización el desarrollo de una cultura de mejoramiento continuo para el cumplimiento de su misión.

Cambios de paradigma. Proceso de modificación de un patrón o modelo que durante cierto tiempo ha sido el que norma el comportamiento de un individuo o grupo social.

Competitividad. Capacidad de operar con ventajas relativas con respecto a otras organizaciones que buscan los mismos recursos y mercados; en donde los consumidores son cada vez más demandantes en calidad, precio y tiempo de respuesta.

Cultura. Patrón por el cual todos los individuos que pertenecen a un grupo o sociedad son educados e incorporados a la actividad del mismo. La cultura es móvil y dinámica a través del tiempo, y cambia en función de los retos a los que responden los grupos. Cultura es todo aquello que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, el lenguaje, la conducta y cualquier otro hábito y capacidad adquirida por el hombre, por el hecho de ser miembro de la sociedad.

Cultura de calidad. Es el conjunto de valores y hábitos que, complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, permite a los miembros de una organización contribuir a que ésta pueda afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su misión.

Cultura organizacional. Sistema de símbolos compartidos y dotados de sentido. Es el clima de sentimientos que se vive en una organización, debido al medio físico y a la forma en que interactúan sus miembros entre sí y con externos. Representa un patrón de supuestos básicos compartidos.

Enfoque total de sistemas. Visualiza a la organización como un sistema abierto cuyas partes se encuentran en total interacción con el ambiente que lo rodea, a través de actividades y flujos de información y decisión.

Establecimiento manufacturero

Es la unidad económica que en una sola ubicación física asentada en un lugar de manera permanente y delimitada por construcciones o instalaciones fijas, combina acciones y recursos bajo el control de una sola entidad propietaria o controladora para realizar principalmente actividades de transformación, elaboración, ensamble, procesamiento o maquila (total o parcial) de uno o varios productos

Entrenamiento y educación. El cambio de actitudes requiere de la aceptación de la necesidad por cambiar, y para que ésta ocurra es esencial proporcionar entrenamiento y educación para generar interés y concientización en el personal.

Estrategias de valor al cliente. Una estrategia es el patrón que sigue un conjunto de decisiones entrelazadas. El proceso de planeación estratégica se enfoca a partir de definir: quiénes somos (misión), dónde estamos (medición), dónde queremos estar (visión) y qué debemos hacer para movernos hacia la meta (estrategias concordantes con el valor al cliente)

Industria. La Industria es el Conjunto de actividades económicas que tienen como fin la transformación y adaptación de recursos naturales y materias primas semielaboradas en productos acabados de consumo final o intermedio, que son los bienes materiales ó mercancías.

Industria de la transformación. La industria de transformación, son las actividades que tienen por objeto el producir bienes materiales o mercancías que han sufrido algún cambio durante el proceso productivo.

MYPES. Micro y Pequeñas Empresas.

Misión. Define qué es una organización. Describe la necesidad específica que satisface el producto y/o servicio, el mercado que se atiende y la manera que se enfoca al cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés e influencia.

Normas ISO 9000 Se orientan a la estandarización de los sistemas de calidad. Hace obligatoria la utilización de métodos, técnicas y procedimientos específicos, y se enfoca hacia principios, metas y objetivos, todos ellos relacionados con el cumplimiento y satisfacción de las necesidades del consumidor.

Satisfacción del cliente. Resultado de las comparaciones que el consumidor realiza del producto y/o servicio de una compañía con respecto al de sus competidores, en relación con el grado de cumplimiento de sus expectativas.

Valores organizacionales. Son los límites morales y éticos compatibles con el ambiente social y moralmente aceptado. Marcan las fronteras de la cultura corporativa y sirven de base para el actuar diario de los individuos. Especifican deseos y aspiraciones de la organización, pero también lo que está permitido, obligado, premiado o castigado. A través de ellos se va creando una cultura corporativa.

Visión. Define el rumbo hacia donde quiere ir la organización en un futuro.

Bibliografía

1. Arias, Galicia, Fernando, "Administración de recursos humanos", México, Trillas, 1994.
2. Beckhard, Richard, "Transiciones organizacionales: Administración del cambio", México, SITEA, 1990
3. Belasco, A James, "Cambio organizacional: la clave para el éxito", 1er. Diplomado: Sistemas Administrativos para el Siglo XXI, UNAM-San Diego State University, 1995.
4. Belasco, A James, "Manejo del cambio y estrés: la clave para la excelencia", 2do. Diplomado: Estrategias para la competitividad global, UNAM-San Diego State University, 1996.
5. Cantú, Delgado, Humberto, "Desarrollo de una cultura de calidad", México, McGraw Hill, 1997.
6. Chaudron, David, "La quinta disciplina: el enfoque de sistemas y TQM", 2do. Diplomado: Estrategias para la competitividad global, UNAM-San Diego State University, 1996.
7. Chiavenato, Idalberto, "Introducción a la teoría general de la administración" México, McGraw Hill, 1991.
8. Dela Cerda, Gastélum, José, y Nuñez, de la Peña, Francisco, "La Administración en desarrollo: problemas y avances de la administración y las organizaciones en México y Latinoamérica", México, ITESO Instituto Internacional de capacitación y estudios empresariales, 1996.
9. Gonzales, N, Florencio y M, Fiedler, Anne, "La microempresa en México: problemas, necesidades y perspectivas", México, Instituto de proposiciones estratégicas, 1995.
10. Gutiérrez, Mario, "Administrar para la calidad: conceptos administrativos del control total de calidad", México, LIMUSA, Centro de calidad del ISTEAM, 1994.

11. "Introducción al desarrollo organizacional", " II Seminario anual de recursos humanos", Hotel plaza lancaster, 1996.
12. ISO 900 "Sistemas de calidad modelo para el aseguramiento de la calidad en diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio", 1995.
13. Osornio, Morales, Angel, "Planeación de recursos humanos", Diplomado en planeación y Administración de Recursos Humanos, UNAM-ENTS, 1997.
14. Ramírez, Toledano, Armando, "Estrategias para optimizar los recursos humanos" Diplomado en planeación y Administración de Recursos Humanos, UNAM-ENTS, 1997.
15. Rojas, Soriano, "Guía para realizar investigaciones sociales", México, UNAM, 1979.
16. Rothery, Brian, "ISO 9000", México, PANORAMA, 1993.
17. Sánchez, Barriga, Francisco, "Técnicas de administración de recursos humanos", México, LIMUSA, 1993.
18. SECOFI, "Compendio estadístico de la industria nacional", México, Dirección general de las micro, pequeñas y medianas empresas, 1996
19. Zalatan, George, "ISO 9000 como implantar un sistema de calidad", 1er. Diplomado: Sistemas Administrativos para el Siglo XXI, UNAM-San Diego State University, 1995.