



17  
29-

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

---

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

"EL AGENTE DE CAMBIO COMO ELEMENTO  
FUNDAMENTAL EN LA IMPLANTACION DEL  
PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
EN UNA PEQUEÑA EMPRESA DE DISTRIBUCION  
DE PINTURAS".

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

**LICENCIADA EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A

MIRIAM SELENE CARBAJAL ROMAN

ASESORA: L.A. SANDRA LUZ GONZALEZ LOPEZ.

CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO

1998

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

266553



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEZQUÉ

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

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
PRESENTE

ATN: 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 el Trabajo de: TESIS

"EL AGENTE DE CAMBIO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL EN LA IMPLANTACION  
DEL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UNA PEQUEÑA EMPRESA  
DE DISTRIBUCION DE PINTURAS"

que presenta LA pasante: MIRIAM SELENE CARBAJAL ROMAN  
con número de cuenta: 9014029-1 para obtener el TITULO de:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 21 de AGOSTO de 1998

PRESIDENTE	<u>L.A.E. CARLOS MATIAS ARMAS</u>	
VOCAL	<u>L.A. GUILLERMO AGUILAR DORANTES</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. SANDRA LUZ GONZALEZ LOPEZ</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. FELIX PEREZ RIVERA</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. SERGIO ROBLES AGUILLON</u>	



# ***AGRADECIMIENTOS***

---

---

---

---

*A Dios por darme la oportunidad de vivir, por ser mi guía en todas mis acciones y brindarme la fuerza para culminar éste tú trabajo, ya que todos mis actos están encaminados hacia tu luz.*

*¡ GRACIAS DE TODO CORAZÓN !*

---

---

---

*A mis Padres Antonio Carbajal Cruz y Martha Román Chavez, por brindarme su apoyo y cariño en todo momento, por inculcarme la importancia de luchar por nuestros sueños y enseñarme a valorar que todos los esfuerzos tienen siempre frutos. Éste es nuestro triunfo ya que ustedes son mi gran equipo.*

*¡ LOS AMO DE TODO CORAZÓN !*

---

---

---

*Muy especialmente a la L.A. Sandra Luz González López por brindarme su amistad y compartir conmigo su conocimiento, tiempo y experiencia para poder realizar éste proyecto y crecer como profesionalista. Además de compartir su hermosa filosofía "FÉ EN DIOS Y ADELANTE".*

*¡ MUCHAS GRACIAS !*

---

---

---

*A mis abuelitas Juanita Chavez y Maria de Jesús Carbajal, por ser la raíz de nuestra familia, por inculcarme el amor a Dios y respetar la unión familiar, por su cariño y apoyo en todas mis acciones. Las amo mucho.*

*A mis hermanos Jesús Antonio, Jesús Daniel y Juan Alfonso, por brindarme su cariño, respeto, apoyo y ayuda en todo momento. Juntos podemos lograrlo todo. Los quiero mucho.*

*A mis tios Francisco, Ma. Del Carmen, Rita, Martín, Adrián y familia por cuidarme, quererme y apoyarme, ustedes son la fuente que inspira mi vida. Los quiero mucho.*

*Al L.A.E. Carlos Matías Armas por brindarme su amistad y apoyo para la realización de éste proyecto. Además de compartir su opinión de los hombres "X".*

---





# ***RECONOCIMIENTOS***

---

---

---

---

*A mi Alma Mater, la Universidad Nacional Autónoma de México, por brindarme la oportunidad de ser orgullosamente universitaria y obtener una educación sólida. Te representaré dignamente.*

*A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, donde aprendí que la vida es para crearnos oportunidades y no esperar a que nos lleguen. Por brindarme el apoyo para mi formación profesional.*

*A mi Jurado por brindarme su valioso tiempo, sus consejos y amistad.*

*A todo el profesorado Universitario que en forma muy particular todos inculcaron en mí; el profesionalismo, conocimientos y respeto a mi profesión.*

---



# ***DEDICATORIAS***

---

---

---

---

*A mi novio, el Ingeniero Petrolero Ignacio Alberto Dorantes López, por su gran apoyo en la realización de éste proyecto, por tener confianza en mí y sobre todo por brindarme su amor incondicional. Te Amo con todas las fuerzas de mi corazón.*

*A todos mis amigos por compartir conmigo sueños, risas, problemas, desvelos y su bella amistad. Creo que no es necesario escribir sus nombres, ya que gracias a Dios tengo muchos buenos amigos y no cabrían en la hoja, pero ustedes saben que están en mis recuerdos y grabados en mi corazón. Los quiero mucho.*

*A la Familia Dorantes López, por brindarme su apoyo y cariño. Los quiero mucho.*

*A la Familia Juárez Espadas, por su gran amistad y apoyarme siempre. Están siempre presentes en mi corazón.*

*A la Familia Oviedo Jurado, por brindarme su amistad desde hace muchos años y apoyarme siempre en todos mis proyectos. Los quiero mucho.*

---

# CONTENIDO

	página
OBJETIVO	i
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	ii
HIPÓTESIS	iii
INTRODUCCIÓN	1

## CAPÍTULO I

### GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES

1.1 Antecedentes de las Organizaciones	3
1.2 Concepto de las Organizaciones	9
1.3 Principales Características de las Organizaciones	11
1.4 Principales Recursos de las Organizaciones	13
Operantes	13
Recursos Materiales	13
Recursos Técnicos	14
Recursos Tecnológicos	14
Recursos Financieros	14
Recursos Activos Tangibles	15
Recursos Humanos	15
1.5 Administración de los Recursos de la Organización	20
1.6 Clasificación de las Organizaciones	29
Origen de las Aportaciones de su Capital y del Carácter de Quienes Dirijen sus Actividades	29
Clasificación de acuerdo a la Magnitud de la Organización	31
Clasificación de Nacional Financiera	32
Clasificación por Actividad o Giro	34

---



---

Clasificación Basada en el Criterio de Blau y Scott	36
Clasificación de las Organizaciones Según Etzioni	38
Clasificación de acuerdo a su Mercado de Acción	40
Clasificación: Formales e Informales	42
Clasificación: Organizaciones Primarias y Secundarias	43
Clasificación de acuerdo a su Constitución Legal	44
Clasificación en Base a su Principal Objetivo	46
1.7 Objetivos de las Organizaciones	48
1.8 Beneficios que Nos Brindan las Organizaciones	50

## **CAPÍTULO 2**

### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

2.1 Antecedentes de la Estructura Organizacional	52
2.2 Concepto de Estructura Organizacional	57
2.3 Tipos de Estructuras Organizacionales	59
Organigrama Vertical	61
Organigrama Horizontal	61
Organigrama Circular	62
Organigrama Escalar	63
Estructura Organizacional Formal e Informal	63
Estructura Lineal o Militar	64
Estructura Funcional o de Taylor	65
Estructura de Staff	66
Estructura Matricial	68
Estructura Funcional	70
Estructura por Comités	71
Departamentalización	72
Departamentalización Territorial o Geográfica	73
Departamentalización por Clientes	74
Departamentalización por Producto	75
Estructura Múltiple	76
2.4 Características de las Estructuras Organizacionales	78
2.5 Importancia de la Estructura Organizacional	82

---

---

---

## CAPÍTULO 3

### DESARROLLO ORGANIZACIONAL

3.1 Antecedentes del Desarrollo Organizacional	84
3.2 Concepto del Desarrollo Organizacional	91
3.3 Características Principales del Desarrollo Organizacional	93
3.4 Procesos y Modelos del Desarrollo Organizacional	96
Proceso de Desarrollo Organizacional de Newton Margules	96
Proceso de Desarrollo Organizacional de Paul Lawrence	97
Proceso de Desarrollo Organizacional de Wendwll L. French y Ceceil H. Bell	99
Proceso de Desarrollo Organizacional de Lic. Luis Ferrer	101
Modelo Managerial Grid o Desarrollo Organizacional Tipo Grid	102
Modelo de Kurt Lewin Collier	105
Modelo de Edgar Schein	105
Modelo Ronald Lippitt, Jeanne Watson y Bruce Westley	106
Modelo de Burke – Litwin	107
Proceso de Desarrollo Organizacional de la Lic. Sandra Luz González López	109
3.5 Finalidad del Desarrollo Organizacional	110
3.6 Importancia del Desarrollo Organizacional	112

## CAPÍTULO 4

### AGENTE DE CAMBIO

4.1 Concepto de Agente de Cambio	114
4.2 Características del Agente de Cambio	116
4.3 Perfil del Agente de Cambio	120
4.4 Tipos de Agentes de Cambio	125
Agente de Cambio Interno	125
Agente de Cambio Externo	126
4.5 Importancia del Agente de Cambio	129

---

---

---

## **CAPÍTULO 5**

### **CASO PRÁCTICO**

5.1 Antecedentes de la Organización	132
5.2 Propuesta de un Proceso de Desarrollo Organizacional	135
5.3 Implementación de un Proceso de Desarrollo Organizacional	137
Recolección y Análisis de la Información	137
Diagnostico	139
Planeación	157
Ejecución	164
5.4 Beneficios	166

<b>CONCLUSIONES</b>	168
---------------------	-----

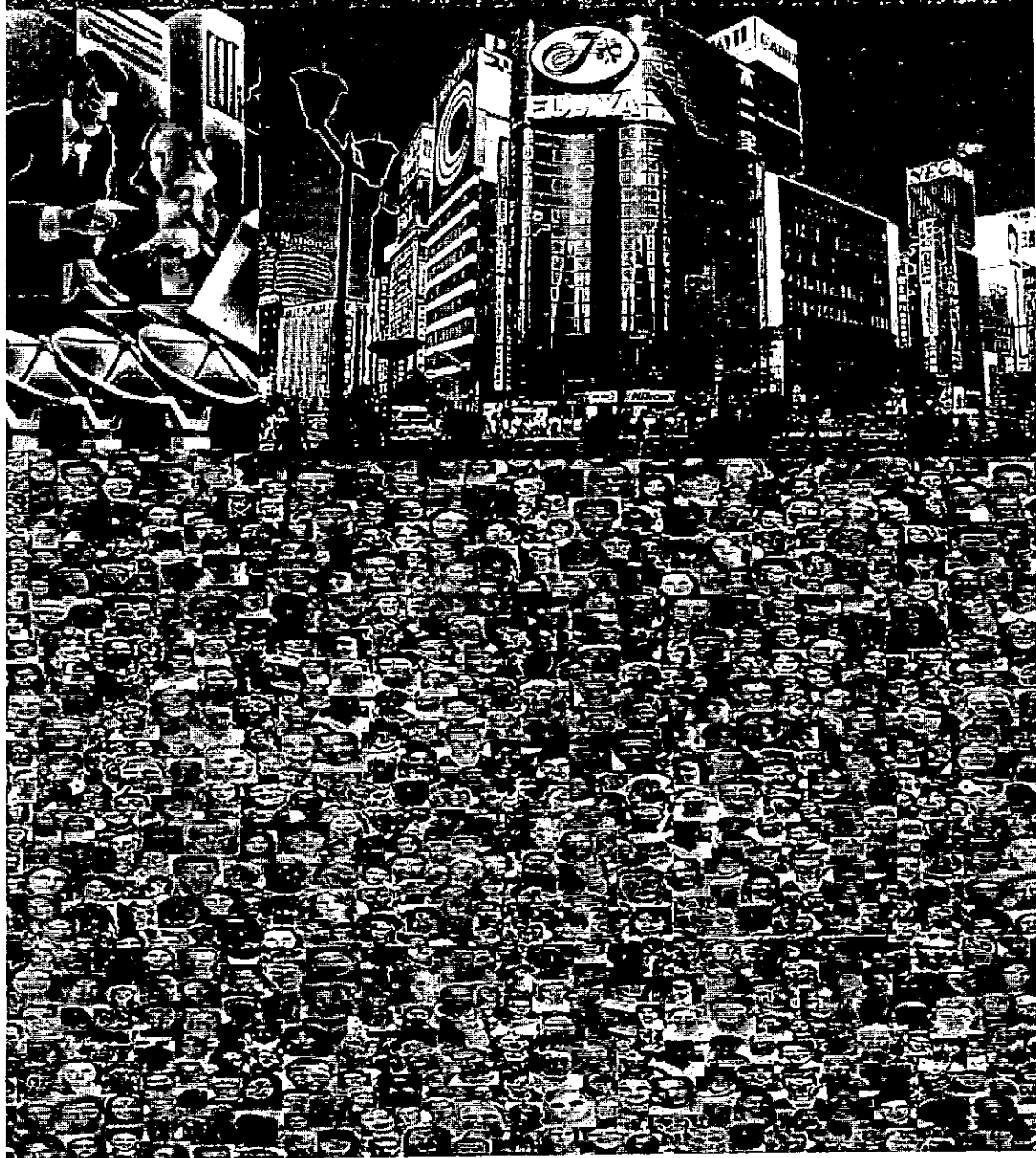
### **ANEXOS**

### **BIBLIOGRAFÍA**

---



EL AGENTE DE CAMBIO COMO ELEMENTO  
FUNDAMENTAL EN LA IMPLANTACIÓN DEL  
PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
EN UNA PEQUEÑA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN  
DE PINTURAS



---

---

OBJETIVO :

CONOCER LA IMPORTANCIA QUE REPRESENTA EL AGENTE DE CAMBIO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE EL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UNA PEQUEÑA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE PINTURAS.

---

---

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA :

¿ QUÉ TAN IMPORTANTE ES EL AGENTE DE CAMBIO EN LA  
IMPLANTACIÓN DE UN PROCESO DE DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL ?

---

---

HIPÓTESIS :

SI EL AGENTE DE CAMBIO ES EL ELEMENTO ESENCIAL PARA QUE SE IMPLEMENTE EL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL, ENTONCES TODA ORGANIZACIÓN QUE QUIERA ESTABLECER DICHO PROCESO DEBE CONTAR CON UN AGENTE DE CAMBIO.

---

---

## INTRODUCCIÓN

En el mundo actual, los individuos viven inmersos en diversas clases de Organizaciones, las cuales, al igual que el ellos han tenido que irse transformando a través del tiempo para adaptarse a su medio externo.

Los cambios se dan constantemente, por lo cual, las Organizaciones tienen problemas al tratar de convencer a sus miembros de cambiar sus ideas, costumbres, cultura y estructuras organizacionales en pro de mejores resultados hacia la competitividad para sobrevivir en el mercado cada día más difícil.

Renovarse o morir. Todos estamos de acuerdo en que esta sentencia tan trillada encierra una verdad innegable, sobre todo en el mundo de las Organizaciones, en donde la competencia y los cambios obligan a las misma a revisar constantemente lo que se esta haciendo para contrarrestarlos, más aún, si no atienden estos aspectos las Organizaciones tienden a desaparecer.

Por lo cual, las Organizaciones deben tener presente y estar conscientes de que es necesario un cambio planeado para así poder salir avante en el mundo de vanguardia económica.

La herramienta administrativa que nos permite encontrar los problemas que se encuentran dentro de las Organizaciones y ayudarnos eficientemente a solucionarlos es el proceso de Desarrollo Organizacional, el cual, está respaldado por resultados exitosos en la gran cantidad de estudios realizados en todas partes del mundo que han demostrado las ventajas de una aplicación de dicho proceso con la ayuda de un profesional conocido como Agente de Cambio.

La Organización con el apoyo del Agente de Cambio, deben emprender el proceso de cambio.

---

---

Deben analizar sus procesos a través de las ventajas comparativas y competitivas de sus similares, creando e innovando, conociendo, aplicando e implantando la tecnología de punta; además de determinar y programar mejoras internas dentro de la estructura, a través de la capacitación y el adiestramiento en todas las funciones de la Organización; ampliando la comunicación y estableciendo registros con el fin de lograr la eficiencia, productividad y competitividad en éste mundo globalizado.

Por lo tanto, un Agente de Cambio debe ser un profesional técnico y humano con una visión integral de las Organizaciones y su entorno, con el fin de lograr su evolución. Este debe contar con los conocimientos y experiencias necesarias que ayuden a la Organización dirigir su esfuerzos hacia el éxito de la misma.

El fin que busca ésta investigación, es la de convencer al dueño de una pequeña Organización que se dedica a la distribución de pinturas, que es necesario estar preparado para los cambios y vencer el miedo a lo nuevo, con el propósito de hacerle frente al mercado con eficiencia y competitividad a través de la implantación de un Proceso de Desarrollo Organizacional con el asesoramiento profesional de un Agente de Cambio.

# CAPÍTULO 1 GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES

EL HOMBRE NO PUEDE VIVIR SOLO



---

---

## 1.1 ANTECEDENTES DE LAS ORGANIZACIONES

---

---

En toda historia, el hombre es el elemento creador de la misma. El hombre se define científicamente como un primate bípedo (*homo-sapiens*) al cual se le relaciona con antepasados simios, pero a diferencia de estos, el hombre ha desarrollado una capacidad cerebral que le permite articular palabras, hacer razonamientos y sus percepciones están organizadas en un todo que busca tener significados.

El hombre por naturaleza es un ser social, por lo cual, no puede vivir aislado del medio que lo rodea. Tiende a desarrollar relaciones de cooperación, comunicación e interdependencia, ya que el mismo cuenta con limitaciones de su propio genero.

Uno de los mejores estudios de la capacidad de las Organizaciones que hace referencia a las cosas que los individuos no pueden hacer solos es el de Chester I. Bernard. Este definía las limitaciones del individuo como "*las cosas que le impedían hacer lo que quería*"<sup>1</sup>. Las limitaciones caen en dos grupos: 1. - Las capacidades biológicas del individuo o 2. - Por factores físicos del ambiente al que se enfrenta. Bernard subrayaba dos cosas: "*Primera, estas limitaciones están relacionadas unas con otras. Y segundo, el individuo debe definir con precisión lo que desea hacer; si carece de objetivo específico, el término de limitación no tiene significado de importancia*"<sup>2</sup>.

Ejemplo de esto; se tiene a un individuo que desea mover un mueble demasiado pesado. Para enunciar sus limitaciones se puede decir que "el mueble es demasiado pesado para el individuo" o "el individuo es demasiado débil para mover el mueble". En el primer enunciado expresa la limitación en términos de ambiente físico; mientras que en el segundo, la limitación en término del individuo.

Lo anterior demuestra que el hombre desde su creación tuvo y tendrá que reunirse con otros hombres y formar Organizaciones humanas para vencer dichas limitaciones

---

<sup>1</sup> Chris, Argyris. *Integración del Individuo en las Organizaciones*. New York. John Wiley & Sons, Inc. 1964. Pág.35.

<sup>2</sup> *Idem*.



---

---

Al investigar los antecedentes de las Organizaciones se puede pensar que las primeras Organizaciones se presentaron en la época de los hombres prehistóricos de una manera informal, ya que como se menciona, un sólo individuo no podía cazar los grandes animales que existían. De hecho la caza fue la primer actividad en grupo importante a la que el hombre se dedicó a fin de buscar alimento para subsistir.

Con el descubrimiento de la agricultura el hombre comienza a establecerse en una región para así obtener los bienes necesarios para poder subsistir. Al rededor de la agricultura podemos situar el desarrollo de la "tribu", lo cual, constituyó en sí una nueva clase de vida social.

Los hombres con visión comenzaron a desarrollar mejores formas de aprovechamiento de la tierra, concentraron su atención a los problemas de organizar el cultivo de la tierra, la irrigación de la misma y la alimentación de animales cautivos, con esto se origino un acontecimiento que dio el primer paso a la civilización. Se creo no sólo una provisión constante de alimentos sino también un excedente alimentario regular con el que podían contar.

A consecuencia de esto la tribu pudo crecer físicamente pero a la vez se pudieron dedicar algunos de sus miembros a otras actividades diferentes a las propias de la búsqueda de alimento, tales como: La realización de utensilios de cerámica, el despertar de la pintura, la realización de telares para crear sus propias vestimentas e inclusive crear juegos para fomentar la diversión de la tribu.

Siguiendo con el transcurrir de los antecedentes de las Organizaciones, se tienen referencias prehistóricas acerca de las magníficas construcciones erigidas durante la antigüedad en Egipto, en la Mesopotamia, en Siria, atestiguan la existencia de dirigentes capaces de planear, organizar y controlar.

Se ha observado que en el transcurso de la historia de la humanidad ha existido alguna forma rudimentaria de administrar las Organizaciones, desde las más simples hasta las más complejas.

Cabe señalar que el desarrollo de la administración de las Organizaciones fue extremadamente lento hasta antes el siglo XX.

---

---

Dentro de los antecedentes importantes para el desarrollo de las Organizaciones tenemos la influencia de grandes filósofos, como Aristóteles (384 a.C. – 322 a.C.): En su libro La Política, estudia la organización del estado y distingue tres formas de administración pública a saber: 1.- Monarquía o gobierno de uno solo (que puede redundar en tiranía), 2.- Aristocracia o gobierno de una sola elite ( que puede degenerar en oligarquía) y 3.- Democracia o gobierno del pueblo ( que puede degenerar en anarquía).

La organización Eclesiástica de la iglesia Católica y la organización Militar fueron de las primeras que se convirtieron en organizaciones formales, desarrollaron sistemas muy elaborados que han persistido desde entonces con algunas modificaciones.

La Revolución Industrial nacida en Inglaterra a fines del siglo XVII como consecuencia de la utilización de la energía mecánica en la industria y de la consiguiente expansión del comercio; los antiguos sistemas de trabajo y de producción fueron experimentando, a partir de la aplicación práctica de los nuevos inventos tecnológicos – en especial la máquina de vapor y los telares mecánicos -, toda una serie de profundas transformaciones; el paulatino desarrollo de las Organizaciones propicio a la vez una radical evolución de las perspectivas socioeconómicas, fundamentalmente definida por la adaptación del hombre al complejo de factores morales y materiales surgidos en esa fase del progreso.

En Estados Unidos de Norte América al final de la guerra civil (1820), comenzó un nuevo clima industrial para las Organizaciones de éste país, debido a que las poblaciones se acrecentaban cada día más y más, como consecuencia lógica esta población demandaba más bienes y servicios; con esto se comenzó a sentir el desempleo tecnológico. Durante este período se hizo aparente una mayor separación entre la administración y la mano de obra, fue durante esta época cuando la administración comenzó a cambiar de un enfoque cotidiano para solucionar contingencias a un enfoque más general y a largo plazo.

Poco a poco se fueron desarrollando investigaciones tecnológicas que fueron mejorando la calidad de vida de los estadounidenses y de los demás países que pudieran ya sea realizar las investigaciones tecnológicas en su país o comprar dicha tecnología. Ejemplo de esto lo tenemos en la creación del automóvil en 1901 por Henry Ford.

Las Organizaciones están presentes en todo el mundo y en México no son la excepción. Existieron muchas civilizaciones prehispánicas que habitaron en México, pero en ésta investigación sólo se le hace alusión a las más importantes.

---

---

Dentro de los antecedentes de las primeras Organizaciones que se dieron en nuestro país contamos con un legado extenso de descubrimientos antropológicos que nos hacen suponer que hubo civilizaciones que existieron desde hace veinte mil años atrás.

La civilización más antigua en México fue la Olmeca. En las selvas de lo que ahora son Veracruz y Tabasco hacia el año 1200 a.C. se establecieron los Olmecas que formaron la gran cultura Mesoamericana, también conocida como cultura Madre de Mesoamerica.

Los Olmecas tuvieron una teocracia compleja, como lo demuestran todos sus monumentos y grandes esculturas. Fueron los forjadores de las culturas Maya, Teotihuacana, Zapoteca y Totonoca.

Los Mayas cuyo oscuro origen arranca de la época arcaica, se extiende desde poco antes de nuestra era hasta el siglo XVII. Estos erigieron ciudades como Palenque, Piedras Negras, Uxmal, etc. donde se comercializaba, a demás estos sobresalieron en la arquitectura, escultura, pintura y cerámica. Dentro de los Nahuas estaban los Toltecas que se hubicaron en Tula, poco después fueron invadidos por los Chichimecas que se hubicaron en Texcoco, Tenayuca, Xochimilco, Azcapotzalco, etc.

Por último, los Aztecas, también establecidos en Texcoco se unieron a los Mexicas y fundaron Tenochtitlan y consecutivamente la ciudad de Tlatelolco, estos fueron grandes ciudades donde los Aztecas hicieron del trueque su forma de comercializar, convirtiendo al comercio en un arte. Para los Aztecas el trabajo tenía una valoración religiosa y ética muy profunda, por lo que resultó fácil la construcción de los grandes templos y obras públicas.

Cuando Cristóbal Colón en 1492 descubre América y con la llegada de Hernán Cortes a México comienzan a desaparecer muchas formas de organización prehispánica ya que se inicio la invasión de las culturas prehispánicas con ideas europeas del como gobernar, educar y a quién rezar. Prácticamente en el tiempo de la Colonia nuestros conquistadores casi exterminaron todo vestigio de las Culturas Prehispánicas y convirtieron a nuestros antepasados en esclavos en sus talleres y en sus haciendas.

Después de mucho luchar contra los españoles México logra su Independencia. Pero al mismo tiempo se presentaba un atraso muy grande tanto en lo cultural como tecnológicamente, situación que aprovecharon nuestros vecinos del norte que conquistaron sin guerra sino con tecnología.

---

---

Con la dictadura Porfirista se dio puerta abierta al establecimiento de Organizaciones extranjeras gracias a la introducción del ferrocarril a demás del establecimiento de las redes telegráficas, las redes eléctricas y poco después las redes telefónicas. Con el paso del tiempo se fueron creando fabricas manufactureras de tejidos de algodón, de papel de vidrio, destiladoras de caña de azúcar y artesanales.

En el gobierno del presidente Lazaro Cardenas en 1938 se consigue Independencia Económica al expropiar las compañías petroleras de capital extranjero. En esta época coinciden otros hechos que impulsan la industrialización de México; tales como: La ya mencionada Expropiación Petrolera, la llegada de intelectuales españoles refugiados y la Segunda Guerra Mundial, misma que provoca compras masivas de alimentos por parte de los Estados Unidos.

Conjuntando estos hechos se genero una pequeña Revolución Industrial en México, específicamente en las ciudades de México y Monterrey.

A través de los años México ha ido creciendo en población, por lo cual demanda más bienes y servicios que brinden una mejor calidad de vida para todos sus habitantes. Esto se ha ido consiguiendo poco a poco ; ya sea de forma independiente o dependiente, económicamente hablando, pero es un proceso por el cual se trabaja día a día en todas partes de nuestro país.

Los sucesos mencionados anteriormente dieron pauta al desarrollo de las Organizaciones del mundo entero. Es conocido que cada día suceden cambios que mejoran de alguna manera dicho desarrollo y que no son tomados como referencia; ya que es un tema muy extenso y sería tema para otra tesis.

Los acontecimientos que se han descrito, han permitido crear bases, con las que surgen mejores conocimientos en la búsqueda constante del productivo crecimiento a la calidad y excelencia de las Organizaciones. No se duda que el hombre dentro de las Organizaciones busca el bienestar propio y de su medio, por lo cual, el individuo a través de su historia ha tenido cambios para adaptarse al medio que se rodea y poder subsistir cada día con mayor calidad de vida.

Las Organizaciones deben hacer lo necesario para formar su propia historia, la cual, se va formando día a día, con el fin de poder subsistir y desarrollarse en su medio

---

---

---

---

Ésta historia debe ir creando nuevas técnicas administrativas que permitan la excelencia dentro de las Organizaciones, pero no olvidando que la única forma de lograrla es a través de esfuerzos conjuntos, es decir, se deben acabar con lo “yos” por el “nosotros” así juntos (individuos y Organización) podrán recibir beneficios mutuos.

---

---

## 1.2 CONCEPTO DE LAS ORGANIZACIONES

---

---

Gran parte de la vida de los individuos se desarrolla dentro de una compleja red de Organizaciones, y aunque muchas veces no están conscientes de que se encuentran en inmersos en ellas, desde que se nacen hasta que mueren, los individuos forman parte integrante de éstas. Se busca satisfacer en las Organizaciones necesidades económicas, sociales y de recreación, educativas espirituales y políticas.

Las Organizaciones influyen en la vida diaria del hombre de una manera importante, definible y de manera constante. La manera en que se viste, los lugares que visita, sus anhelos, esperanzas y sueños, son productos en parte, de las Organizaciones que sobre él influyen.

Pero *¿qué son las Organizaciones?* La palabra *Organización* viene del griego "organon", que significa instrumento. Para poder comprender mejor que son las Organizaciones, a continuación se citan algunas de los conceptos de los estudiosos de las mismas.

- ❖ *"Las Organizaciones son concebidas como unidades sociales (o agrupamientos humanos) intencionalmente construidas y reconstruidas, con el fin de alcanzar objetivos específicos"*<sup>3</sup>.

Lic. Idalberto Chiavenato.

- ❖ *"Una Organización es un acuerdo sistemático entre personas para llevar a cabo un objetivo específico"*<sup>4</sup>.

Lic. David A. De Cenzo.

---

<sup>3</sup> Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México. McGraw Hill. 1989. Pág. 360.

<sup>4</sup> De Cenzo, David A. *Fundamentos de Administración. Conceptos y Aplicaciones*. México. Prentice Hall. 1995. Pág. 3.

- 
- 
- ❖ *"Una Organización es un proceso estructurado en el cual interactúan personas para alcanzar objetivos"*<sup>5</sup>.

Lic. Herbert G. Hicks

- ❖ *"Conjunto de individuos que laboran en lugar específico con estructura formal y que persiguen un mismo fin"*<sup>6</sup>

Lic. Sandra Luz González López.

De lo anterior se puede desglosar lo siguiente:

"Las Organizaciones son agrupamientos de individuos que interactúan conjuntamente con elementos materiales con el fin de lograr un objetivo específico y común".

---

<sup>5</sup> Hicks, Herbert G. *Administración de las Organizaciones*. México. Continental. 1972. Pág.56.

<sup>6</sup> L.A. González López, Sandra Luz. *Apuntes*. México. FES-Cuautitlán. 1997.

---

---

## 1.3 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES

---

---

Las Organizaciones cuentan con características propias que las definen claramente como son:

1. - Están orientadas hacia el **LOGRO DE OBEJTIVOS**: Ésta característica es fundamental, ya que toda Organización es creada por un fin y las acciones que se dan dentro de ellas se encamina hacia la finalidad que persiguen, los objetivos de las Organizaciones deben estar bien definidos lo contrario trae consigo problemas para la misma.
  
2. - Se da la **DIVISIÓN DEL TRABAJO**: Dentro de las Organizaciones se presenta dicha característica; ya que a los individuos se les asigna varias proporciones de tareas articuladas de acuerdo a sus propias habilidades y dependiendo de la finalidad de la misma Organización. Cuando se coordinan los esfuerzos individuales, se obtiene la consecución de objetivos comunes en beneficio de la misma Organización.
  
3. - Cuentan con una **ESPECIALIZACIÓN**: Ya que en las Organizaciones se presenta la división del trabajo. Los miembros que la integran tienden a desarrollar habilidades y conocimientos especializados. Dicha especialización tiende a ser profunda en las Organizaciones donde se requiere alta tecnología y en las que cuentan con una gran cantidad operantes y administrativos dentro de las mismas. Pero esta característica no es exclusiva de éste tipo de Organizaciones, sino, que también es aplicable a las pequeñas Organizaciones y menos diversificadas, ya que también éstas buscan el logro de objetivos. Las personas deben tener una especialización para que cada una por separado las realice y que al conjuntarlas buscarán la realización de los objetivos de la Organización. A demás se pueden aprovechar mejor los recursos integrantes de la misma.
  
- 4.- Poseen **ESTRUCTURAS**: Es decir, todas las Organizaciones tienen en su haber una serie de medios prescritos y regularizados para coordinar sus diversas actividades administrativas operantes. Se da la jerarquía, la cual, va acompañada de cierta responsabilidad y autoridad que debe ser manejada de manera que se busque el logro de los objetivos



---

---

5. – Se presenta la **JERARQUÍA**: La jerarquía en las Organizaciones es el ordenamiento de rangos de los niveles de autoridad. Es el arreglo estructural en el cual opera la función de delegación. Se da como consecuencia de la división de trabajo, es decir, es la intensa diversificación funcional dentro de la Organización. Como consecuencia de las actividades especializadas surge la unidad de mando, el cual dirige y controla todas las actividades para que cumplan eficiente y excelentemente sus objetivos.

6.- Son **PREVISORAS**: Las Organizaciones deben contar con ésta característica, ya que les permite tener continuidad y trascendencia, es decir, la previsión permite a las Organizaciones hacer proyecciones a futuro.

Sin restar importancia a las anteriores **EL INDIVIDUO** es la pieza clave de la Organización, ya que a entorno de éste giran las características antes mencionadas

De lo anterior se puede observar, que las Organizaciones se crean para *lograr objetivos* diversos y específicos, para lo cual, la Organización debe buscar una *estructura* eficiente que cuente con los adecuados niveles de *jerarquización* que deben ir acompañados de una apropiada responsabilidad y autoridad, esta es el resultado de la *división de trabajo* ya que cada individuo debe realizar *tareas especializadas* y que al conjuntarlas se presente la cooperación colectiva en beneficio de la finalidad de la Organización. No se debe olvidar que las Organizaciones deben ser *previsoras* para hacerle frente al futuro. Todo lo anterior con el auxilio del *individuo*, ya que de él depende la efectividad de la Organización.

---

---

## 1.4 PRINCIPALES RECURSOS DE LAS ORGANIZACIONES

---

---

Como se ha mencionado, las Organizaciones buscan el logro de sus objetivos, para lo cual necesitan una serie de recursos o elementos que al conjuntarse adecuadamente contribuyan a la finalidad de ésta. Dichos elementos pueden dividirse en dos grupos: Los **Operantes** y los **Humanos**.

☞ Los elementos **OPERANTES** están integrados por los siguientes:

- ❖ **RECURSOS MATERIALES.** Que son los bienes tangibles, propiedad que son propiedad de la Organización, y forman parte del Capital Social de ésta. Dentro de estos se encuentran:
  - Edificios, terrenos, instalaciones; que se construyen de acuerdo a la labor productiva de quienes laboran en ella.
  - La maquinaria: que tiene por objetivo multiplicar la cantidad productiva del trabajo humano.
  - El equipo de computo, herramientas, equipo de transporte, etc. que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria.
  - Materias primas: Son aquellas que han de salir transformadas en los productos: madera, minerales, etc.
  - Materiales auxiliares: Son aquellos que aunque no forman parte del producto directamente son necesarios para la producción tales como el combustible, la energía eléctrica, los lubricantes, etc.
  - Productos en proceso: Que aunque no están totalmente terminados forman parte de la Organización.

- 
- 
- **Productos terminados:** aunque normalmente se trata de venderlos de inmediato, es indiscutible que casi siempre hay imposibilidad y aun conveniencia, de no hacerlo desde luego, para tener un stock a fin de satisfacer pedidos o para mantenerse siempre en el mercado. Puesto que forman parte del capital, deben considerarse parte de la Organización.
  
  - ❖ **RECURSOS TÉCNICOS:** Integrados por aquellos que sirven de herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos; tales como:
    - **Sistemas:** Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas y las personas. Existen **sistemas de producción:** Como fórmulas, patentes, métodos, etc.; **sistemas de computación:** Programas, paquetería, etc.; **sistemas de ventas:** El autoservicio, la venta a domicilio, o a crédito; **sistemas financieros:** Como son los sistemas de apalancamiento financiero; **sistemas administrativos:** manuales, estructura administrativa, así como también la aplicación del proceso administrativo, etc.
  
  - ❖ **RECURSOS TECNOLÓGICOS:** Los cuales pueden estar integrados por recursos materiales como los recursos técnicos, pero a diferencia de estos, los recursos tecnológicos se caracterizan por estar a la vanguardia, dejando atrás todo lo obsoleto, tales como:
    - Formulas, patentes, maquinaria, instalaciones, etc.
  
  - ❖ **RECURSOS FINANCIEROS:** Son los monetarios propios y ajenos con los que cuenta una Organización, indispensables para la ejecución de las decisiones, ya que sin la existencia de esos recursos, se podría decir, que los demás recursos no se podrían dar. Forman parte también del Capital Social de la Organización. Dentro de estos tenemos:
    - Dinero en efectivo, toda Organización necesita éste recurso para solventar pagos diarios, urgentes, etc.

Estos recursos provienen de dos conceptos:

---

---

### Recursos Financieros Internos.

- ↳ Aportaciones de los socios (acciones).
- ↳ Ventas
- ↳ Utilidades.

Estos recursos también forman parte del capital de la Organización.

### Recursos Financieros Externos.

Los recursos ajenos están representados por:

- ↳ Préstamos de proveedores y acreedores.
- ↳ Créditos bancarios (bonos, cédulas, etc.).

❖ **RECURSOS ACTIVOS TANGIBLES:** Algunos de éstos recursos son gratuitos y fácilmente accesibles para la Organización, y otros no lo son: La naturaleza proporciona bienes gratuitos en abundancia, entre estos tenemos: el clima, el aire, y en algunos casos el agua y los arboles. Pero hay que mencionar que la mayoría de los recursos tangibles no son gratuitos, por lo cual es problema de cualquier Organización conseguirlos, si es que quiere alcanzar sus objetivos.

↳ El otro grupo de elemento se le conoce como, elemento núcleo, el cual esta integrado por los: **RECURSOS HUMANOS.**

Dentro de todas las Organizaciones existen individuos involucrados y sus relaciones pueden expresarse en beneficios o por el contrario de esto en la destrucción de la propia Organización. Por lo cual, se puede decir, que las personas son vitales para la Organización, ya que alrededor de ellos gira el funcionamiento de los recursos citados anteriormente, de ahí que se les conoce como el elemento núcleo.

---

---

Los recursos humanos poseen características propias de su genero como son: La posibilidad de desarrollo, la capacidad para razonar y formular ideas, la creatividad, cuentan con emociones, la imaginación, los deseos, la experiencia, las habilidades, los sentimientos, etc., por lo cual, se diferencian de los recursos operantes.

Los recursos humanos representan el factor más importante para el desarrollo de la Organización. De nada sirve una estructura muy bien definida cuando no es posible lograr la integración de los individuos que van a ocuparlas y realizar adecuadamente sus actividades dentro de la misma.

Es vital encontrar elementos humanos efectivos para la Organización, por lo cual se da un proceso para encontrar a los individuos adecuados para satisfacer las necesidades que se presenten en la Organización. El proceso consta de lo siguiente:

- **Reclutamiento:** La Organización demanda claridad en la definición de las actividades necesarias en cada tipo de puesto de trabajo. En ésta etapa se busca a los individuos idóneos para ocupar dichos puestos. Esta búsqueda puede ser interna (cartera de personal) o externa (periódicos, bolsa de trabajo, etc.).
- **Selección:** Una vez que se tiene la información relacionada a los posibles candidatos al puesto de trabajo, se les brinda una cita personal, para realizar una entrevista directa, aquí se presenta la primer etapa de selección, a la cual le sigue el llenado de un cuestionario de solicitud de trabajo. En la primera eliminación se descartan a los candidatos que no cubren con los requisitos y a los que no se les entrega el cuestionario. Una vez contestado el cuestionario se procede a realizar el examen sicotécnico y el médico; en el primero se cuidará que sea apropiado y que se logren conocer los caracteres del candidato; el segundo se trata de saber el estado de salud y condición física del aspirante.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos, se realiza la segunda entrevista, llevada a cabo por el jefe de recursos humanos y que permite la segunda selección.

Finalmente, el jefe de departamento que solicita al trabajador será quien lleve a cabo la última entrevista en la que se precisarán detalles y se escogerá el mejor candidato para ocupar el puesto solicitado. Los cuestionarios de los candidatos rechazados deben conservarse para ofrecimiento de trabajo futuro.

- 
- 
- **Inducción y Entrenamiento:** Una vez aceptado el trabajador será recibido de tal forma que se identifique con su nueva Organización; de ser posible se le hará entrega de un folleto explicativo de la historia y puntos sobresalientes de la Organización, detallando el tratamiento a los trabajadores (derechos y obligaciones). Se procederá a la presentación de sus compañeros de trabajo y los recursos materiales a su disposición. Una vez instalado el trabajador se procederá a prepararlo para el puesto que va a desempeñar, enseñándoles los procedimientos utilizados por la Organización, de tal manera que se evite desperdicio en tiempo y recursos.
  - **Capacitación:** las Organizaciones están obligadas por ley a capacitar a sus trabajadores para que puedan enfrentar los cambios económicos y tecnológicos que giran al contorno externo de la Organización.

Se debe prestar toda la ayuda necesaria para el impulso de nuevas ramas de trabajo y la técnica, para ocupar la labor creadora de nuevos especialistas y obreros, especialmente en aquellas direcciones que sea imposible la actividad por medio de máquinas automáticas.

Actualmente el hombre tiene limitada su participación en el proceso productivo en el área mecánica y tiene más participación en los procesos de control y planteamiento de operaciones.

El recurso humano de acuerdo al tipo de Organización y a su estructuración se puede clasificar en:

- » **Obreros:** Cuyo trabajo es predominantemente manual; suelen clasificarse en calificados y no calificados, dependiendo si se requiere tener conocimientos especiales antes de ingresar al puesto.
- » **Empleados:** Son aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio, conocido más bien con el nombre de "oficinesco". Pueden ser calificados o no calificados.
- » **Supervisores:** Su función fundamental es la de vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados. Su característica es quizá el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.

- 
- 
- » **Técnicos:** Que son las personas que con base en un conjunto de reglas y principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
  
  - » **Altos ejecutivos:** Son aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.
  
  - » **Directores:** Fijan los grandes objetivos y políticas, aprueban los planes más generales y revisar los resultados finales.

Además, el elemento humano cuenta con las siguientes características, mismas que pueden influir de manera eficiente o por el contrario en el mal funcionamiento de la Organización:

- **Creatividad:** Proporciona valiosas ideas para los productos, servicios y métodos para el uso de la Organización. Con creatividad, la Organización puede encontrar mejores medios para alcanzar sus objetivos, con el fin de asegurar un futuro. Sin creatividad, la Organización finalmente morirá, por lo cual, el hombre siempre debe estar buscando mejores cosas y experiencias dentro de las Organizaciones. La Organización que deja de tomar esto en cuenta lo hace contra su propio riesgo, puesto que si no cuenta con creatividad, será remplazada por otras Organizaciones que si hagan mano de ella.
  
- **Motivación:** La motivación significa descubrir el estímulo para determinados individuos que los conduzca a un comportamiento adecuado. Hay que motivar a los miembros para que trabajen por los objetivos organizacionales.

Se deben empatar los objetivos individuales con los de la propia Organización y así encaminar su trabajo en beneficio de ambos. De lo anterior se observa que la motivación es un proceso integro que al recibir un estímulo provoca una reacción que modifica sustancialmente la conducta del sujeto en beneficio conjunto.

- **Comunicación:** El hombre tiende a comunicarse para comprender el mundo que le rodea, en las Organizaciones se presenta dicha comunicación ya sea de forma verbal o de forma escrita; pero no importando cual sea la forma ésta debe ser clara.

La comunicación es importante para descubrir que tanto las personas pueden influenciar a través de ésta para que el logro los objetivos de la Organización.

---

---

El elemento humano es el que hace mover a la Organización, ya que éste es el engrane principal que hace funcionar a la misma. De él depende que su trabajo sea capaz y eficiente en beneficio o en contra de la Organización.

De ahí la importancia de plantear procesos, manuales y demás aplicaciones de aspectos administrativos para buscar que elemento humano sea eficiente y eficaz, permaneciendo en una constante búsqueda de la calidad para que su trabajo se aproveche al máximo, buscando también el aprovechamiento de los demás recursos de la Organización en pro de la misma.

Al conocer los recursos que integran una Organización se puede observar, que ninguno de estos recursos sirven de manera aislada, ya que solo se presentarán como trozos de un todo. Es muy importante que se conjunten de manera eficiente y eficaz todos estos recursos en beneficio de la realización de las metas y objetivos de la misma para así lograr la productividad que garantice su permanencia y progresivo desarrollo.



---

---

## 1.5 ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN

Una vez que se han determinado los recursos con los que se integra una Organización, se puede comprender la interacción que se presenta al administrar adecuadamente dichos recursos en beneficio de la misma.

El proceso de la Revolución Industrial se caracterizó por la transformación del trabajo individual en trabajo organizado. De ahí que se cuente con un complejo conjunto de recursos que deben ir administrados de forma tal que brinden a la Organización un crecimiento y desarrollo favorable para ella.

La Organización moderna, nacida a partir de ésta industrialización, se vio obligada a integrar los recursos (materiales, de capital y el más importante: El elemento humano) en una Organización de grupos humanos e instrumentos técnicos.

Los individuos e instrumentos técnicos son indispensables y no se puede prescindir de ninguno de estos recursos. Pero el papel que juegan es muy diverso. Los instrumentos técnicos son recursos permanentes pasivos, ya que carecen de inteligencia y libertad; por lo cual, son exclusivamente medios para la mejor realización de la Organización.

Por el contrario, los individuos, tienen un carácter eminentemente activo en el desarrollo de las funciones administrativas (Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control) que se dan dentro de la misma Organización; se dirigen a sí mismas, dirigen a las demás personas y sobre todo, a los instrumentos técnicos. En tal forma que la administración de instrumentos técnicos no puede ser realizada sino en y a través de la administración de las personas.

Una de las principales causas de la formación de las Organizaciones es la de obtener beneficios económicos para sus miembros, por lo cual, la administración de dichos recursos debe ir encaminada al logro de éste objetivo pero sin olvidar los objetivos de carácter social, es decir, el brindar beneficios sociales como la superación personal, ayudar a solucionar en parte el problema de desempleo, etc.

---

---

La forma más conocida para administrar los recursos de la Organización es a través del Proceso Administrativo, el cual, para su estudio se divide en dos partes, la Mecánica y la Dinámica:

⇒ La parte **MECÁNICA ADMINISTRATIVA**, cuenta de tres elementos que indican: "lo que debe ser": Prevenir, Planear y Organizar. A continuación se precisaran más estos elementos:

### ❖ PREVISIÓN.

La palabra previsión ( de pre-ver: Ver anticipadamente), implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras, que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes. Por ello la previsión es base necesaria para la planeación.

Reyes Ponce, conceptualiza a la previsión como: *"El elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa"*.<sup>7</sup>

Para hacer previsiones es imprescindible:

- **Fijar los objetivos o fines que se persiguen.** La palabra objetivo (de ob-jactum), implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen nuestras acciones. Suele también conocerse con el nombre de meta. La importancia de la fijación de objetivos radica en que ellos dan la razón de ser de la Organización.
- **Investigar los factores.** Ya sean positivos y negativos, que ayudan u obstaculizan de alguna manera en la búsqueda de esos objetivos. La investigación tiene como fin, el determinar los medios más aptos para alcanzar el objetivo fijado. La investigación es el centro de la previsión, es la parte más vinculada con ella; ya que se previene, principalmente cuando investigamos. Se puede observar que la investigación en términos generales consiste en la búsqueda o indagación de lo que se desea hacer.

---

<sup>7</sup> Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Primera Parte. México. Limusa. 1992. Pág. 101*

- 
- 
- ❑ **Coordinar los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción, que nos permitan escoger alguno de ellos como base de nuestros planes.**

Se pueden estructurar diversos cursos de acción, analizando y comparando los diversos factores que intervienen en él, cada uno aplicado en los principales grados o niveles en que se pueda utilizar. Es decir, se busca tener varias opciones de cursos de acciones para lograr los objetivos fijados anteriormente.

### ❖ PLANEACIÓN.

Se ha mencionado que la previsión estudia “lo que puede hacerse”. La planeación fija con precisión “lo que va a hacerse”.

En la planeación “*se fija el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización*”<sup>8</sup>. Equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos la futura acción.

La importancia de la planeación radica en que la eficiencia, obra de orden, no puede venir de la improvisación. Dentro de la planeación se encuentra lo siguiente:

- ❑ **Políticas:** Son los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar; sirven por ello, para formular, interpretar o suplir las normas concretas.

La importancia de las políticas es definitiva, ya que son indispensables para la adecuada delegación, la cual a su vez, es esencial en la administración, ya que esta se basa en el precepto de “hacer a través de otros”. En general a las políticas se les conoce como: Guía de acción (instrumento de regulación).

---

<sup>8</sup> **Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Primera Parte. México. Limusa. 1992. Pág. 165.**

- 
- 
- **Procedimientos:** Son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una Organización.

Los procedimientos se dan en todos los niveles de una Organización, pero son lógicamente más numerosos, en los niveles de operación, a diferencia de las políticas que se forman en los altos niveles. Los procedimientos son utilizados por muchas personas dentro de los distintos departamentos que se hallan bajo distintas autoridades, por lo cual, es muy importante que se fijen de manera precisa.

Además los procedimientos permiten que el trabajo de personas más calificadas, pueda encomendarse a otros que lo sean menos. En resumen se puede decir que los procedimientos son un conjunto de actividades lógicas y cronológicas concatenadas entre sí con un mismo fin.

- **Programas:** Se refieren a los planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes. Los programas pueden ser a corto plazo (desde un mes hasta un año) o largo plazo (los que exceden a un año). Los programas son vistos como: Un conjunto de actividades con tiempo de inicio y de terminación (medio de control).
  
- **Presupuestos:** Son una modalidad especial de los programas, cuya característica esencial la constituye la determinación cuantitativa de los elementos programados. Un tipo especial de presupuestos lo constituyen los "pronósticos" cuya característica principal es que establecen el número (y a veces los costos, utilidades, etc.) de unidades que se espera vender, gastar, producir, etc.; lo básico es que pronostiquen, con base a la experiencia pasada -proyectada hacia el futuro con la ayuda de instrumento más o menos técnicos- lo que espera lograr o realizar, por lo tanto los pronósticos se dan en tiempo y unidad. Los presupuestos en general son: Instrumentos de planeación en datos de dinero y tiempo.

---

---

## ❖ ORGANIZACIÓN.

*“La organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”<sup>9</sup>.*

La organización constituye el dato final de la parte mecánica. Nos dice en concreto como y quién (en el sentido de que qué puesto; no precisando a qué persona) va hacer cada cosa y cómo lo va a hacer.

Dentro de la organización de presenta:

- **Niveles Jerárquicos:** La Administración (hacer a través de otros) implica delegar responsabilidad y autoridad.

El grado de autoridad y responsabilidad que se da dentro de cada línea, determina los niveles jerárquicos. En general la jerarquía esta constituida por los niveles de autoridad en la Organización.

- **Funciones:** Es la designación precisa de lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo (puesto) . El puesto se conoce como *“una unidad de trabajo específica e impersonal”<sup>10</sup>*. Se dice que es una unidad de trabajo por que la determinación de lo que cada hombre concreto debe hacer; es específica, por que se constituye ante todo con lo que debe hacerse y con lo que se requiere que el individuo tenga para ocuparlo, estas dos cosas de tal manera son específicas de cada puesto, lo que hace imposible intercambiarlo de inmediato lo que hacen personas de distintos puestos; es impersonal ya que es frecuentemente que el puesto este ocupado por varias personas simultáneamente , ejemplo de esto lo tenemos en el puesto de secretaria ya que usualmente hay más de una. En general las funciones se resumen en un conjunto de tareas o actividades asignadas a un puesto.

---

<sup>9</sup> *Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Primera Parte. Limusa. México. 1992. Pág. 212.*

<sup>10</sup> *Idem. Pág. 241.*

- 
- 
- **Obligaciones:** Que es la situación contractual, tanto patrones como trabajadores (reglamento interior). Son todos los lineamientos a los que están obligados los individuos que ocupan los puestos dentro de la Organización.

⇒ La parte **DINAMICA** Administrativa considera las cosas "cómo son" en realidad: Integrar, dirigir y controlar lo que realmente existe ya

### ❖ INTEGRACIÓN.

*"Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social<sup>11</sup>".* Es la primer paso práctico de la etapa dinámica, por lo cual, de ella depende en gran parte que "la teoría" formulada en la etapa estática, tenga la eficiencia prevista y planeada. Es el punto de contacto entre lo teórico y lo práctico.

La integración busca, que las personas totalmente extrañas a la Organización, se conviertan en miembros debidamente articulados en su jerarquía.

Para lo cual se requiere de adecuados recursos humanos, que brinden a la Organización sus características propias con el fin de lograr los objetivos de la misma. Para ello se requiere realizar lo siguiente:

- **Reclutamiento:** Busca allegarse de candidatos prospectos para ocupar los puestos de la Organización.
- **Selección:** Tiene por objeto escoger, entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos. Se busca la elección del candidato, idóneo para ocupar el puesto.
- **Contratación:** Formulación de una situación contractual a través del contrato.

---

<sup>11</sup> *Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Primera Parte. México. Limusa. 1992. Pág. 257.*

- 
- 
- **Introducción:** Busca articular y armonizar al nuevo elemento al grupo social del que formará parte, en la forma más rápida y adecuada. Es decir, tiene como fin la adecuación integral del sujeto a la Organización (manual de bienvenida).
  
  - **Desarrollo:** Busca desenvolver las cualidades innatas que cada individuo tiene, para obtener su máxima realización posible, es decir, todo elemento que ingresa a una organización, necesita recibir un desarrollo de las aptitudes y capacidades que posea, para adaptarlo exactamente a lo que el puesto va a requerir de él.

Dentro del desarrollo se encuentra la **Capacitación** que significa la preparación del individuo para realizar su trabajo; presentándose con ésta el Entrenamiento (esfuerzo meramente físico) y el Adiestramiento (habilidades de destreza).

#### ❖ DIRECCIÓN.

*"La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planteado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas<sup>12</sup>".*

La dirección implica lo siguiente:

- **Comunicación:** Es un proceso por virtud del cual nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros. La comunicación es bilateral. Se debe revisar constantemente; ya que por su propia naturaleza tiende a hacerse más difícil, sino se tiene cuidado permanente en mejorarla.

La comunicación siempre es un medio que busca el logro de los objetivos de la propia Organización. En resumen la comunicación es un proceso por el cual se transmite y recibe información en un grupo social.

---

<sup>12</sup> Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Segunda Parte.* Limusa. México. 1992. Pág. 305.

- 
- 
- **Autoridad:** Es la facultad o derecho de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros, es decir, es la capacidad que se tiene para mandar y hacerse obedecer. La autoridad busca tomar decisiones que produzcan efectos en los miembros de la Organización.
  
  - **Supervisión:** Es la verificación de lo que se está haciendo de acuerdo a lo que se había planeado. El encargado directo de la labor de vigilancia es quien realmente observa que las cosas se hagan, de quién depende en último término la eficiencia de todos los elementos administrativos mencionados anteriormente. El supervisor es el eslabón que une al cuerpo administrativo con los trabajadores y empleados, estando en contacto inmediato con unos y otros.

Es transmisor, no sólo de órdenes e información, motivaciones, etc. de la jerarquía superior, sino a la vez, de las inquietudes, deseos, temores, esperanzas, reportes, etc. de los obreros empleados.

#### ❖ CONTROL.

*"El control es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes"<sup>13</sup>.*

El control implica, necesariamente, la comparación de lo obtenido con lo esperado.

Pero tal comparación puede realizarse al final de cada periodo prefijado, o sea, cuando se ha visto ya si los resultados obtenidos no alcanzaron, igualaron, superaron o se apartaron de lo esperado: Tal procedimiento constituye el control sobre resultados.

---

<sup>13</sup> *Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Segunda Parte México. Limusa. 1992. Pág. 355.*



---

---

El control sirve para obtener una retroalimentación de las informaciones que resultan del control mismo, y utilizarlas para que la acción correctiva se inicie en forma automática, con lo cual, no hay que esperar hasta que se produzcan íntegramente los resultados para poner en obra la acción correctiva.

Un procedimiento previamente establecido, va corrigiendo la acción constantemente, con base en esos resultados, sin necesidad de detenerla, es decir, se puede corregir en la marcha lo que previamente se había establecido.

Los recursos humanos son agentes impulsores y coordinadores de dichas funciones.

Los recursos técnicos son tan sólo instrumentos, aunque indispensables, pero al fin y al cabo, subordinados en cuanto a eficacia, a la calidad de la administración de las personas. La administración de los recursos técnicos sólo pueden ser realizadas por medio y a través de la administración de el recurso humano.

De lo anterior se puede reafirmar que el elemento humano es vital para la Organización ya que en torno de él gira la eficiencia y la calidad de los bienes y servicios que prestan a la sociedad a través de la misma, sin olvidar a los recursos técnicos, es decir, se debe dar la unión de las partes.

---

---

## 1.6 CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

El hombre debe clasificar los fenómenos con el fin de recapacitar sobre ellos. Se debe tener un marco de referencia por el cual visualice el mundo a su alrededor, de otra forma estará rodeado de un mosaico desordenado de estímulos que lo inhabilitarían para actuar. De ahí la importancia de clasificar las Organizaciones.

Se ha observado que los individuos viven inmersos en todo tipo de Organizaciones, pero para realizar un análisis completo de éstas, es necesario conocer las distintas clasificaciones que se le han dado a las Organizaciones, partiendo de bases diferentes tales como:

- Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter de quienes dirigen sus actividades, las Organizaciones pueden clasificarse en:

1.-PÚBLICAS: En este tipo de Organizaciones el capital pertenece al estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter, social; pueden subclasificarse en:

- **Centralizadas:** Cuando los organismos de la Organización se integran en una jerarquía que encabeza directamente el presidente de la República, con el objeto de unificar las decisiones el mando y la ejecución. Las Secretarías de Estado caen dentro de ésta clasificación.
- **Desconcentradas:** Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y su presupuesto, pero sin que deje de existir el nexo de jerarquía.
- **Descentralizadas:** En las que se desarrollan actividades que competen con el Estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propios.

- 
- 
- **Estatales:** Pertenecen íntegramente al Estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tienen personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al derecho público y al derecho privado.
  - **Mixas o Paraestatales:** En éstas existen la coparticipación del Estado y los particulares para producir los bienes o servicios. Su objetivo es que el Estado tienda a ser único propietario tanto del capital como de los servicios de la Organización. Constituyen el medio de que se ha valido el Estado para desarrollar cierta clase de actividades que no se puede encargar la burocracia.

2.- **PRIVADAS:** Lo son cuando el capital es propiedad de inversiones privados y la finalidad es eminentemente lucrativa.

A su vez pueden ser **Nacionales:** cuando los inversionistas son nacionales e inversionistas extranjeros. Existe la modalidad de que puede haber inversión extranjera, siempre y cuando ésta no rebase el 49% de la inversión total.

También pueden ser **Transnacionales:** Son aquellas cuyas escala de operaciones rebasa las fronteras de un país, extendiendo sus operaciones a varias naciones. Estos consorcios de capital privado en que la totalidad o la gran mayoría de los accionistas son de una misma nacionalidad, operan con base en una sede generalmente en un país desarrollado en donde se dictan las principales políticas, las decisiones tanto comerciales y financieras. Son Organizaciones de gran poder económico que realizan sus actividades según complejo de una casa matriz con filiales situadas en diferentes naciones. Los socios generalmente son de la misma nacionalidad.

Pueden ser **Multinacionales:** Son las que operan con un capital de por lo menos de seis países y sus filiales extranjeras representan por lo menos el 20% de sus activos totales, sus ventas o fuerza de trabajo. Como toda Organización comienza con un mercado local para transformarse gradualmente en una Organización Nacional y finalmente en una Multinacional.

---

---

✦ Clasificación de acuerdo a la Magnitud de la Organización.

Uno de los criterios más utilizados para la clasificación de la Organización es este, en el que, de acuerdo con el tamaño de la Organización se establece que puede ser Microempresa, Pequeña Empresa, Mediana Empresa y Grande Empresa; sin embargo, al aplicar este enfoque existe dificultad al determinar límites. Existen múltiples aspectos que se consideran para ésta clasificación, pero sólo se analizarán los más usuales:

- **Financieros:** El tamaño de la Organización se determina con base en el monto de su capital; en éste aspecto no se mencionan cantidades por que estas cambian continuamente de acuerdo con la situación económica del país.
- **Personal Ocupado:** Este criterio establece que en una Microempresa laboran menos de 15 empleados, una Organización es Pequeña por que en ella laboran menos de 100 empleados; una Mediana es aquella que tiene entre 101 y 500 empleados y una Grande es aquella que se compone de más de 500 empleados.
- **Producción:** Éste criterio clasifica a la Organización de acuerdo con el grado de maquinación que existe en el proceso de producción; por lo cual, una Organización Micro o Pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, o sea que su producción es casi totalmente artesanal aunque puede estar mecanizada; de ser así, generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una Organización Mediana puede estar mecanizada como el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. Por último la Organización Grande es aquella que esta altamente mecanizada y/o sistematizada.
- **Ventas:** Establece el tamaño de la Organización en relación con el mercado que la Organización abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio una Organización es micro o pequeña cuando sus ventas son locales, aunque la primera se limita a una colonia y la pequeña a un grupo de estas o un Estado, una Organización es mediana cuando sus ventas son nacionales y grandes cuando sus ventas son internacionales.

---

---

✦ Clasificación de Nacional Financiera:

Nacional Financiera posee uno de los criterios más razonables para determinar el tamaño de la Organización. Para esta institución, una Organización Grande es la más importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro. La Organización Pequeña es la de menor importancia dentro de su rama, y la Mediana es aquella en la que existe una interpolación entre la Grande y la Pequeña. A continuación se presenta de manera más detallada la clasificación de Nacional Financiera:

⇒ **Empresas de Bienes o Servicios de Consumo Final.**

1.- Productos:

- Productos alimenticios.
- Bebidas.
- Tabaco.
- Prendas de vestir y calzado.
- Vivienda.
- Muebles y accesorios.
- Aparatos y accesorios eléctricos.
- Otros artículos de consumo.
- Combustibles y energía.

2.- Servicios:

- Comunicaciones.
- Depósitos y almacenes.
- Bancos y otras instituciones financieras.
- Gobierno.
- Comercio.
- Transporte.
- Otros servicios.

---

---

⇒ **Empresas de Bienes o Servicios de Consumo Industrial.**

3.- **Energía:**

- Eléctrica.
- Petróleo y gas.
- Carbón.

4.- **Materias primas orgánicas:**

- Agricultura.
- Ganadería.
- Pesca.
- Silvicultura.

5.- **Materias primas inorgánicas:**

- Hierro y acero.
- Minerales metálicos.
- Minerales no metálicos.

6.- **Materiales en proceso de Transformación y Materiales terminados.**

- Hierro y acero.
- Productos químicos.
- Papel y productos de papel.
- Materiales de construcción.
- Textiles.
- Productos metálicos.
- Maquinaria y refacciones.
- Aparatos y accesorios eléctricos.
- Equipo de transporte.
- Otros materiales.

7.- **Servicios:**

- Comunicaciones y transportes.
- Depósitos y almacenes.
- Bancos y otras instituciones financieras.
- Comercio.
- Gobierno y otros servicios.

---

---

✦ Clasificación por Actividad o Giro:

Las Organizaciones pueden clasificarse de acuerdo con la actividad que desarrollen en:

1.- **INDUSTRIALES.** La actividad primordial de éste tipo de Organización es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, son susceptibles de clasificarse en:

- **Extractivas:** Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre.
- **Manufactureras:** Son Organizaciones que transforman las materias primas en productos terminados, y puede ser de dos tipos:
  - **Organizaciones que producen bienes de consumo final.** Producen bienes que satisfacen directamente la necesidades del consumidor; estos pueden ser: duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad. Verbigracia: productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos, etc.
  - **Organizaciones que producen bienes de producción.** Estas Organizaciones satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de consumo final.
- **Agropecuarias:** Como su nombre lo indica, su función es la explotación de la agricultura y de la ganadería.

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

- **Mayoristas:** Cuando efectúan ventas en gran escala a otras Organizaciones (minoristas) que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.

- 
- 
- **Minoristas o Detallistas:** Las que venden productos al "menudeo" o en pequeñas cantidades, al consumidor.
  - **Comisionistas:** Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

3.- **SERVICIO.** Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Las Organizaciones de servicio pueden clasificarse en:

- Transporte.
- Turismo.
- Instituciones Financieras.
- Comunicaciones.
- Energía.
- Agua.
- Asesoría.
- Diversos servicios contables, jurídicos, administrativos.
- Promoción y ventas.
- Agencias de publicidad.



---

---

✦ **Clasificación basada en el criterio de ¿ A quién beneficia la Organización?**  
**BLAU Y SCOTT.**

En esta clasificación se debe considerar que son cuatro las categorías básicas de personas que pueden identificarse en relación cualquiera Organización formal:

- Los miembros o participantes comunes.
- Los propietarios o dirigentes de la Organización.
- Los clientes.
- El público en general; es decir los miembros de la sociedad en la cual opera la Organización.

Se tiene que recalcar que el beneficiario principal no es el único, ya que los diversos grupos que colaboran en una Organización lo hacen a cambio de los beneficios que reciben. A pesar de que todos los grupos resultan favorecidos, los beneficios de un grupo son la razón de la existencia de la Organización, mientras que ellos de los otros son, en esencia, un costo. Por tanto de la aplicación del criterio anterior resultan cuatro tipos de Organizaciones:

- ***Asociaciones de Beneficios Mutuos:*** En las cuales los miembros son los principales beneficiarios. Ejemplo de ello tenemos a los sindicatos, los clubes, las sectas religiosas, etc. en donde se espera que los principales beneficiarios sean los miembros de dichas Organizaciones.

El punto crucial de estas Organizaciones es mantener el control de sus miembros ; es decir, mantener una democracia interna que significa hacer frente a dos problemas principales: la apatía de sus miembros y el control oligárquico. También tenemos un dilema fundamental, los controles democráticos se sacrifican en pro de la promoción del logro efectivo de los objetivos establecidos.

Se buscan resultados primordialmente, y por ello conduce fácilmente al desencanto, como sucede en el caso del proceso democrático, el cual sacrifica la eficiencia en aras de la preservación de las libertad de disentir, y por ello conduce a la creación de mecanismos burocráticos, que no dependen, para su buen éxito, del interés y de la participación plena de sus miembros.

- 
- 
- **Organizaciones Comerciales:** En las cuales los propietarios son los principales beneficiarios; ejemplo de ello lo tenemos en las firmas industriales, las Organizaciones de venta por teléfono y televisión, los almacenes de autoservicio, los bancos, las compañías de seguros y Organizaciones similares que son de propiedad privada y operan para obtener utilidades.

El problema de las Organizaciones operantes comerciales es el operar con eficiencia y la obtención de las máximas ganancias al costo mínimo, para ser competitivas en el mercado, esto no es nada sencillo, de ahí que esto sea un problema para ellas.

- **Organizaciones de Servicio:** En las cuales el grupo de clientes son los beneficiarios principales. La Organización dar servicio ha sido definida como aquella cuya función básica es servir a los clientes. Como por ejemplo: hospitales, restaurantes, escuelas, etc.

Los problemas que presentan este tipo de Organizaciones es el de prestar eficientes y eficaces servicios al cliente. Mucha gente que trabaja en este tipo de Organizaciones busca muchas veces hacer más fácil su trabajo y por lo cual decae la calidad en la presentación de dicho servicio. Esto se debe evitar y controlar con la aplicación de herramientas administrativas que impulsen la implementación de la calidad en sus servicios.

Pero es importante remarcar que los prestadores del servicio, requieren conservar su independencia de juicio y no permita que los deseos del cliente, diferenciados de los intereses del mismo, influyan en sus decisiones. Por eso los prestadores de servicios deben evitar convertirse cautivos de su clientela y otorgarle poder para determinar la naturaleza del servicio que se presta. No se debe caer en el extremismo, es decir, se debe prestar el servicio con calidad y al gusto del cliente pero también se debe de ejercer el derecho de decisión del prestador del servicio.

- **Organizaciones Nacionales:** En las cuales el público en general es el principal beneficiario. Tenemos ejemplos como el departamento de policía, el departamento de bomberos, las fuerzas armadas, instituciones de investigación para enfermedades terminales, etc.

El problema que se presenta en éstas Organizaciones, recae en el control democrático externo. El reto de estas Organizaciones es el mantenimiento de mecanismos burocráticos eficientes que implementen de forma efectiva, los objetivos de la comunidad que, en forma ideal, son decididos mediante métodos democráticos.

---

---

✦ ***Clasificación de las organizaciones según ETZIONI:***

Este autor utiliza la anuencia como base de su sistema. Anuencia es la forma en la cual los participantes de bajos niveles en la Organización responden al sistema de autoridad y se expresa por medio de la participación que estos miembros tengan en la Organización.

Casi nunca las Organizaciones pueden confiar que la mayoría de los participantes interioricen sus obligaciones, y sin otros incentivos, cumplan voluntariamente sus compromisos. Por eso en las Organizaciones se encuentran una distribución formalmente estructurada de recompensas y sanciones para garantizar la obediencia (anuencia) a sus normas, reglamentos y órdenes. De ahí Etzioni clasifica los medios de control que pueden ser aplicados dentro de las Organizaciones como:

- ***Control Físico:*** Es el control basado en la aplicación de medios físicos o de sanciones y amenazas o sanciones físicas, de la coacción de la imposición, de la fuerza y del medio a las consecuencias. La motivación es negativa y se basa en penalizaciones.
- ***Control Normativo:*** Es el control basado en símbolos puros cuya utilización no constituye ni una amenaza física ni posibilidad de recompensa material. Existen símbolos normativos como: el prestigio y los de estima, así , como los símbolos sociales en los en los que se encuentran el amor y la aceptación. Es considerado como el control moral y ético por excelencia, y se basa en la convicción, en la fe, en la creencia y en ideología.

Existen también tres clases de anuencia:

- ***Alternativa:*** El individuo no esta psicológicamente interesado en participar pero es coaccionado a permanecer en la Organización.
- ***Instrumental o calculadora:*** El individuo se siente interesado en la medida en que sus esfuerzos inmediatos tengan una compensación económica inmediata o alguna ventaja.
- ***Moral:*** El individuo atribuye valor a la misión de la Organización y su trabajo dentro de ella, desempeñándolo de la mejor forma posible, por que le atribuye valor.

---

---

El esquema de clasificación que resulta de estas tres categorías conduce a conformar clases "congruentes", las cuales son:

- **Coersitiva - Alienativa:** El poder es impuesto por la fuerza física o por los controles basados en premios o castigos. La participación de los miembros de la Organización tienden a ser alienante en relación a los objetivos de la misma.
  
- **Remunerativa - Calculadora:** El poder esta basado en incentivo económicos. Los participantes de nivel inferior contribuyen a la Organización común compromiso calculador, basado casi exclusivamente en los beneficios que van a recibir.
  
- **Normativa - Moral:** El poder esta basado en los objetivos y métodos de la Organización . Utiliza el control moral, y la participación de los miembros de la Organización se da por un alto compromiso moral y motivacional.

Y las clases "incongruentes" tales como la coersitiva - utilitaria que tenderian a moverse hacia la congruencia.

---

---

✦ Clasificación de acuerdo a su Mercado de Acción.

Antes de dar paso a ésta clasificación, primero se conceptualiza lo qué es un Mercado, por lo cual, se tiene lo siguiente:

- ❖ “Área geográfica en la cual, concurren compradores y vendedores de una mercancía para realizar transacciones comerciales: comprar y vender a un precio determinado<sup>14</sup>”.
- ❖ “Serie de transacciones que llevan a cabo los productores, intermediarios y consumidores para llegar a la fijación del precio de las mercancías<sup>15</sup>”.

En los conceptos anteriores se observan los elementos que concurren a la formación del Mercado, mismos que son:

- Bienes y servicios (mercancías).
- Oferta de bienes y servicios.
- Demanda de bienes y servicios.
- Precios de los bienes y servicios.

A continuación se muestra la clasificación de acuerdo a su Mercado:

1.- Dependiendo del área geográfica que abarquen, los mercados se clasifican en:

- **Locales:** Mercados que se localizan en un ámbito geográfico muy restringido: la localidad.

---

<sup>14</sup> *Diccionario Larousse. Tomo 11. España. Larousse. 1996. Pág. 482.*

<sup>15</sup> *Mendez Morales, José Silvestre. Problemas Económicos de México. México. McGraw-Hill. 1994. Pág 123.*

- 
- 
- **Regionales:** Mercados que abarcan varias localidades integradas en una región geográfica o económica.
  - **Nacionales:** Mercados que integran la totalidad de las transacciones comerciales internas que se realizan en un país; también es conocido como: Mercado Interno.
  - **Mundial:** El conjunto de transacciones comerciales internacionales (entre países) forman el mercado mundial.

2.- De acuerdo con o que se ofrece los mercados pueden ser:

- **De Mercancías:** Cuando en el mercado se ofrecen bienes producidos específicamente para venderlos; por ejemplo, mercado de calzado, de ropa, del café, etc.
- **De Servicios:** Son aquellos en que no se ofrecen bienes producidos sino servicios; el más importante es el mercado de trabajo.

3.- De acuerdo con el tiempo de formación del precio se establece rápidamente y esta determinado por el precio de reserva (último precio al cual vendería el oferente).

- **De Corto Plazo:** En este mercado el precio no se establece rápidamente y se encuentra determinado en buena medida por los costos de producción. La organización puede variar por la proporción en la que emplea sus recursos pero no todos. En este tipo de mercado se incluye el de mediano plazo, con las mismas características que el de periodo corto.
- **De Largo Plazo:** El precio se establece lentamente y esta determinado en buena medida por los costos de producción. Es un periodo bastante largo para que la organización cambie la proporción en que utiliza sus recursos productivos (puede incluso variar todo).

---

---

4.- De acuerdo con la competencia que se establece en el mercado, esta puede ser de dos tipos:

- **Competencia perfecta:** Es aquella en que existen un gran número de compradores y vendedores de una mercancía; se ofrecen productos similares, existe libertad absoluta para los compradores y vendedores y no hay control sobre los precios ni reglamentos para fijarlos.
- **Competencia imperfecta:** Es aquella en la cual, el número de oferentes no es tan grande como en la competencia perfecta, puede ser un número reducido o bien un solo vendedor. En éste caso los oferentes si pueden intervenir para modificar los precios. No existe plena movilidad de mercancías y factores productivos, es decir, existe o puede haber algún grado de control sobre las mercancías o los factores productivos. Puede haber diferenciación de productos (los productos no son homogéneos), debido a estas diferencias (reales o supuestas) de las mercancías puede existir la publicidad competitiva.

✦ **Clasificación: Formales e Informales.**

Ésta es una forma popular de clasificar a las Organizaciones, las cuales pueden ser Formales e Informales dependiendo del grado hasta el cual estén estructuradas. Es necesario mencionar que esta clasificación es un tanto extremista ya que sería imposible encontrar una Organización completamente formal o completamente informal.

La Organización Formal tiene estructura bien definida que puede describir sus relaciones de autoridad, razón y responsabilidad. Por medio de la estructura se pueden establecer los canales por los cuales fluye la comunicación. Estas Organizaciones tienen definido claramente las funciones que le corresponden a cada individuo. Cuentan con establecimiento de objetivos claros.

Las Organizaciones Formales son durables y están planeadas, y debido a su énfasis en el orden son relativamente inflexibles. Ejemplo de estas tenemos a la Organizaciones transnacionales, las universidades, la iglesia, etc.

---

---

La Organización Informal están libremente Organizadas, mal definidas, son flexibles y espontáneas. La calidad de miembros dentro este tipo de Organizaciones puede ganarse de manera consciente o inconsciente y suele identificar claramente cuando un individuo se convierte en miembro. Ejemplo de estas es la amistad, una comida, un individuo que le salva la vida a otra persona, etc.

Se tiene entonces que una Organización Informal puede transformarse en una organización formal cuando las relaciones y actividades son definidas y estructuradas, y al contrario de esto tenemos que una organización formal puede transformarse en una Organización informal si no se cumplen las relaciones definidas y estructuradas y son reemplazadas por nuevas relaciones no específicas y no controladas.

✦ Clasificación: Organizaciones Primarias y Secundarias.

Otra forma de clasificar a las Organizaciones, se encuentra tomando como base la dedicación emocional de sus miembros, mismas que pueden ser Primarias y Secundarias.

Las Organizaciones Primarias reclaman la dedicación completa, personal y emocional de sus miembros. Están caracterizadas por relaciones personales, directas, espontáneas, frente a frente, de sus miembros.

Están basadas en expectativas mutuas en vez de obligaciones definidas con precisión. Ejemplo de ello lo tenemos en algunas familias, las personas dedicadas a sus profesiones y las Organizaciones que patrocinan causas por las cuales sus miembros siente profunda inclinación.

En las Organizaciones Secundarias las relaciones son intelectuales, racionales y contractuales. Las relaciones tienden a ser formales e impersonales con obligaciones explícitamente definidas. No son fines satisfactorios en sí mismas, pero tienen miembros por que pueden proporcionarnos medios (tales como la paga) para la satisfacción de sus fines. Sus miembros sólo se dedican de forma limitada a estas Organizaciones. Para muchos individuos su participación es limitada en el trabajo, en la escuela, etc.

Una Organización puede tener algunos miembros para quienes la misma sea Primaria y para otros Secundarias. En las Organizaciones Primarias sus miembros se comprometen a dedicarles la totalidad de sus esfuerzos, en tanto que en las Secundarias se comprometen parcialmente.



---

---

✦ Clasificación de acuerdo a su Constitución Legal.

De acuerdo con el régimen jurídico en que constituya la Organización, ésta puede ser:

- **Sociedad Anónima:** Es la que bajo una denominación se compone de cinco socios como mínimo, que responden de las obligaciones sociales limitadamente hasta el valor de sus aportaciones. El capital social se divide en acciones que pueden estar representadas por títulos negociables.
- **Sociedad de Capital Fijo:** Sociedad en la que se restringe su derecho de aumentar o disminuir libremente o sin autorización de las autoridades componentes de su capital social.
- **Sociedad de Capital Variable:** Es aquella en la que el capital social puede aumentar o disminuir mediante procedimientos más simples en comparación de las sociedades de capital fijo. En cualquier tipo de sociedad que desee conformarse como de capital mínimo que quedará fijo, así como el máximo variable.
- **Sociedad de Responsabilidad Limitada:** Aquella que se establece bajo una denominación o razón social y se compone de dos o más socios (nunca más de veinticinco) y que responden a las obligaciones sociales limitadamente, hasta el valor de sus aportaciones, que no podrán estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador.
- **Sociedad Cooperativa:** Es la que se constituye para un objeto de utilidad común de los asociados, y reúne las siguientes condiciones: 1. - Estar integrada por individuos de la clase trabajadora y que aporten a la sociedad su trabajo personal cuando se trata de cooperativas de productores; o utilizan los servicios que ésta contribuye cuando se trata de cooperativas de consumidores. 2. - Funciona sobre principios de igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros. 3. - Funciona con un número variable de socios nunca inferior a diez. 4. - Tener capital Variable y duración definida. 5. - Se le concede a cada socio un solo voto. 6. - No se persiguen fines de lucro. 7. - Se debe procurar el mejoramiento social y económico de los asociados mediante la acción conjunta de éstos en una obra colectiva. 8. - Se reparte entre sus socios los rendimientos a razón del tiempo trabajado por cada uno, si se trata de cooperativas de producción, y de acuerdo con el monto de operaciones realizadas en las sociedades de consumo.

- 
- 
- ***Sociedad Cooperativa de Consumo:*** Son aquellas en la que los miembros se asocian con el objeto de trabajar en común bienes o servicios para ellos, sus hogares, o sus actividades individuales de producción, por lo general se integran con la intención de obtener satisfactores a mejor precio.
  - ***Sociedad Cooperativa de Producción:*** Es aquella en la que los miembros se asocian con el objeto de trabajar en común para la producción de mercancías o a la prestación de servicio al público.
  - ***Sociedad en Comandita:*** Es aquella en la que el capital de los socios no colectivos está representado por acciones, y por lo tanto tienen una responsabilidad limitada hacia los acreedores de la empresa. El capital social está dividido en acciones, pero las pertenecientes a los socios comanditados siempre serán normativas y no podrán cederse sin consentimiento de la totalidad de los socios comanditados y el de las dos terceras partes de los socios comanditarios.
  - ***Sociedad en Nombre Colectivo:*** Es aquella que esta constituida bajo una razón social y en la que todos los socios responden de modo subsidiario e ilimitado de las obligaciones sociales.
  - ***Sociedad de Capitales:*** Son las que acentúan el propósito de reunir capitales independientemente de las características de los hombres que los han de aportar. En estas sociedades el capital social está representado por títulos negociables.

---

---

✦ **Clasificación en Base a su Principal Objetivo.**

Toda Organización se forma con el fin de lograr un propósito que buscan satisfacer las necesidades, carencias, deseos u objetivos de sus miembros. Se puede clasificar a una Organización de acuerdo con los objetivos particulares de los individuos a los cuales busca servir, como:

- **Organizaciones de Servicios Diversos:** Que están dispuestas a ayudar a las personas sin requerir el pago total de cada receptor del servicio. Ejemplo este tipo de Organizaciones lo tenemos en las beneficencias, las comisiones de parques, los zoológicos, etc.
- **Organizaciones Económicas:** Que proporcionan bienes y servicios en retorno de alguna forma de pago. Ejemplo; compañías, sociedades, etc.
- **Organizaciones Religiosas:** Que se ocupan de las necesidades espirituales de los miembros, ejemplo; iglesia, sectas, órdenes.
- **Organizaciones Gubernamentales:** Que satisfacen las necesidades de orden y continuidad, ejemplo; gobiernos federales, estados, ciudades, etc.
- **Organizaciones Sociales:** Que sirven a las necesidades de establecer contactos entre las personas; para identificación y apoyo mutuo, ejemplo; fraternidades, clubes y equipos.

Una vez citadas las más importantes clasificaciones de las Organizaciones, y tomando en cuenta el concepto de lo que es una clasificación, la cual es: "*Una operación que consiste en agrupar en clases, según ciertos criterios que definen la pertenencia a las mismas, los elementos de un grupo de objetos*<sup>16</sup>". Se puede describir la importancia de ésta.

---

<sup>16</sup> *Diccionario Larousse. Tomo 3. España. Larousse. 1996. Pág 262.*

---

---

Se conoce que el mundo de las Organizaciones es inmenso y el hombre busca en el medio que se devuelve; ordenar de una manera clara y específica las Organizaciones para poder comprender, estudiar y trabajar dentro de ellas.

Si no existiera un orden de clasificación, los seres humanos estaríamos inmersos en un mundo desordenado, ya que no tendría ni pies ni cabeza. o simplemente razón. Por lo cual el individuo ha tratado siempre de analizar lo que rodea y se auxilia de las clasificaciones.

La clasificación de las Organizaciones es importante; ya que ayuda a determinar de acuerdo a la misma, lo que necesita para solucionar sus problemas. Y así poder aplicar las herramientas administrativas pertinentes que lleven a formular una solución adecuada, la cual, debe estar basada en la búsqueda del mejoramiento de las Organizaciones.

---

---

## 1.7 OBJETIVOS DE LAS ORGANIZACIONES.

---

---

Dentro de las Organizaciones es importante definir claramente el objetivo de la misma ya que todas las Organizaciones tienen una razón de existencia.

Este trabajo de tesis está dirigido hacia una Organización Privada de Servicios, por lo cual, se mencionan algunos de los posibles objetivos que se pueden encontrar en este tipo de Organizaciones:

✦ **Objetivos Económico:** Las Organizaciones producen bienes y servicios para un sector de clientes determinados para así poderles brindar de una manera eficiente y eficaz dichos productos y/o servicios; esto con el fin de obtener utilidades para subsistir y desarrollar a las propias Organizaciones. Con estas utilidades se benefician en primer instancia el dueño(s) de la misma y en segundo término el personal que labora dentro de la misma, aunque en menor proporción.

Tomando en cuenta de que las Organizaciones también son unidades sociales que tienen objetivos, mismos que no se pueden delimitar solamente al ámbito económico, sino también pueden tener:

✦ **Objetivos Sociales:** Su punto de referencia es la sociedad en general. Se producen bienes y servicios, buscan mantener el orden público, crear y mantener valores culturales; ejemplo de ello lo brindan las asociaciones civiles, las asociaciones culturales, el gobierno, etc. En general su objetivo primordial es el de satisfacer las necesidades de la sociedad.

✦ **Objetivos de Sistemas.** Cuyo punto de referencia es el estado o manera de funcionar de la Organización, independientemente de los bienes y/o servicios que produce o de los objetivos de ahí resultantes. Ejemplo: énfasis en las utilidades en el crecimiento y en la estabilidad de la Organización. Se trata de la manera en que como funciona el sistema y lo que éste repercute en la Organización. Buscan la identificación de los objetivos personales con los de la propia Organización

- 
- 
- ✦ **Objetivos de Productos:** Sus puntos de referencia son las características de los bienes y servicios producidos. Ejemplo: énfasis sobre la calidad o cantidad de productos, variedad, estilo, disponibilidad, originalidad o innovación de los productos.
  
  - ✦ **Objetivos Derivados:** Cuyo punto de referencia son los usos que la Organización hace del poder originado en la consecución de otras finalidades. Ejemplo: metas, políticas, servicios comunitarios, política de inversiones y localización de instalaciones, de manera que afecten la economía y el futuro de las comunidades específicas. Las Organizaciones crean considerable poder que puede ser utilizado para influenciar a sus propios miembros y el ambiente.

De lo anterior se puede apreciar que las Organizaciones tienen objetivos como:

- Generar valor económico.
- Producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades sociales.
- Mantener su continuidad a través del tiempo.
- Buscar el desarrollo conjunto, es decir, el de las personas que son miembros de dicha Organización y los objetivos de la misma.

Al vislumbrar los más importantes objetivos de la Organización, se puede decir, que gracias a éstas, el hombre vive de una manera más cómoda, más civilizada y en vías de crecimiento, ya que los objetivos de las Organizaciones buscan en concreto beneficiar a un individuo o a un grupo de estos, ya sea patrón(s), subordinado(s) o cliente(s).

---

---

## 1.8 BENEFICIOS QUE NOS BRINDAN LAS ORGANIZACIONES

La sociedad actual esta inmersa en todo tipo de Organizaciones y de ahí se pueden apreciar los beneficios que brindan las mismas.

El individuo tiene limitaciones propias del mismo por lo cual debe agruparse con otros para así poder resolver problemas y vencer dichas limitaciones. El hombre no puede vivir solo. Éste tiene que convivir con otros seres humanos para poder comunicarse y desarrollarse, con esto, se denota que los individuos forman parte integrante y vital de las Organizaciones.

En ellas se aprende algo nuevo de todas las personas que conviven en un sin fin de Organizaciones. En conjunto todos los individuos pueden cumplir los objetivos fijados ya sean individuales o de la misma Organización.

En la vida del individuo se presenta el sello particular que imprime estar rodeado y dentro de las Organizaciones.

Moldean diferentes tipos de conducta, por ejemplo en la escuela, en la iglesia, en el trabajo, etc. además crean necesidades y gustos. Gracias a las Organizaciones el individuo cuenta con un trabajo para satisfacer sus necesidades en otro tipo de Organizaciones como podrían ser los clubes, los estadios, los cines, los restaurantes, etc.

Conjuntando a las Organizaciones forman una cadena económica que ayuda al crecimiento y desarrollo de los países (PIB). No importa el tamaños de la Organización, ya sea Micro o Grande son propulsoras de la economía de un país.

---

---

Gracias a las Organizaciones científicas se cuenta con avances tanto tecnológicos como en la rama de la medicina, gracias a estos avances el hombre ha aumentado su promedio de vida y así como también su calidad de la misma, ya que actualmente cuenta con luz, teléfono, televisión, automóviles, hornos de micro ondas, etc. que le permite una vida más cómoda.

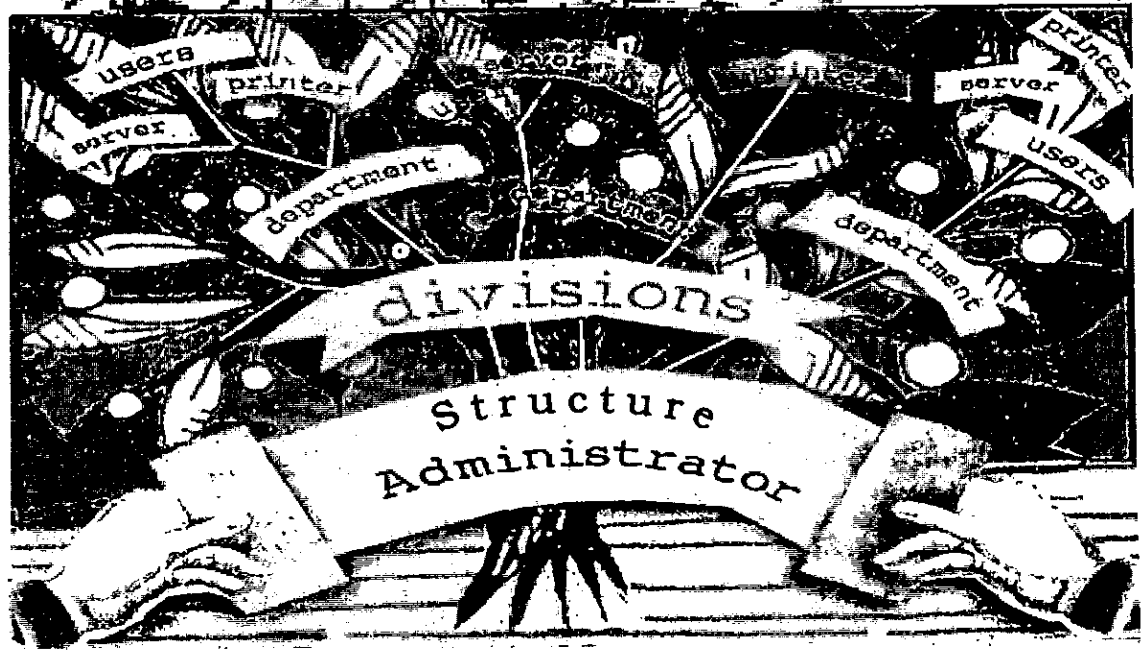
Y además gracias a las Organizaciones, nosotros los administradores contamos con un campo de trabajo que nos permite como profesionistas crear y avanzar hacia adelante.

De lo anterior, se puede decir, que las Organizaciones son vitales para el hombre. ya que forman parte de nosotros y a su vez nosotros somos parte de ellas y en conjunto se va haciendo historia propia en las Organizaciones.



CAPITULO 2

ORGANIZACIONAL  
ESTRUCTURA



---

---

## 2.1 ANTECEDENTES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

---

---

Para determinar los orígenes del porqué de la Teoría Estructuralista a continuación se presenta un comparativo de las teorías antecesoras a la misma:

- ❖ **El enfoque clásico:** Donde Taylor y Fayol, independientes en sus estudios, tomaron énfasis en las tareas y en las estructuras organizacionales, dando un enfoque inflexible y mecanicista que consideraba al individuo, como una simple parte del proceso; es decir, como un engrane más de la máquina o como un simple ocupante de un cargo bien definido dentro de una jerarquía estrictamente centralizada. Se buscaba la "eficiencia", la cual, fue el objetivo base que se presentó en esta teoría. La organización formal de la industria era lo que realmente importaba. Lo anterior permite observar que esta teoría se desarrolló de una manera incompleta y parcializada.
  
- ❖ **La Teoría de las Relaciones Humanas:** Se dio como la contraparte de la Teoría Clásica; sus orígenes se encuentran en la experiencia de Hawthorne; realizada por Elton Mayo; además se presentó como una reacción de oposición al mecanismo del enfoque clásico. Para la teoría de las Relaciones Humanas el individuo y sus condiciones de trabajo, tanto físicas como psicológicas, era la base del buen desarrollo de la Organización. Tomaron de vitales las expectativas de los empleados, sus necesidades psicológicas, la organización informal y la red no convencional de comunicaciones que se convierten en los componentes principales de los estudios de la administración. El liderazgo sustituye la autoridad jerárquica formal. De esta teoría se puede notar la exageración con respecto a los aspectos formales y emocionales de la Organización. Se observa que dicha teoría es el extremo de la teoría clásica y por lo cual, también se presentó de manera incompleta y parcializada.
  
- ❖ **La Teoría de la Burocracia:** Surgió alrededor de la década de los 40's, cuando la Teoría Clásica y las teorías de las Relaciones Humanas se confrontaban entre sí por la conquista en demostrar cual era la ideal en la teoría administrativa, donde estas dos teorías ya presentaban signos de obsolescencia para su época.

La Teoría de la Burocracia buscaba dar las bases de un modelo ideal y racional de organización, la cual, se pudiera aplicar en todo tipo de empresas; no importando su ramo de actividad.

---

---

Max Weber estudió a las Organizaciones desde un punto de vista estructuralista; se preocupó por la racionalidad, es decir, por la relación entre los medios y los recursos utilizados, Bajo una burocracia, la estructura de la Organización tiende a tener las siguientes características:

- Tareas que se dividen en trabajos muy especializados.
- Debe seguirse un riguroso conjunto de reglas para asegurar la pronosticabilidad y eliminar la incertidumbre en el desempeño de las tareas.
- Existen unas relaciones claras de autoridad - responsabilidad que deben mantenerse.
- Los superiores asumen una actitud impersonal en el trato con los subordinados.
- El empleo y las promociones son en base a méritos.
- El empleo permanente es un hecho aceptado.

La mayoría de los individuos critican a la burocracia; pero en ciertas circunstancias las estructuras burocráticas pueden ser muy efectivas, ya que proporcionan orden y orientación. No obstante, las tareas alternamente especializadas se convierten en monótonas. Las reglas son innecesariamente restrictivas los gerentes no siempre pueden ser impersonales, y a menudo es difícil definir con claridad cuales son los trabajadores más capaces.

Se puede denotar que la Burocracia, a pesar de todas sus limitaciones y restricciones, es tal vez una de las mejores alternativas de organización que se habrían presentado hasta esos momentos, no obstante, aún cuando se dio como un avance de la organización formal propuesta por el Enfoque clásico la organización burocrática se mostró carente de la flexibilidad y poca innovación, mismas que son e imprescindibles a una sociedad moderna en proceso continuo con cambios cada día más acelerados.

Conociendo las teorías administrativas antecesoras del Estructuralismo se puede denotar de un modo general que los orígenes de la misma fueron los siguientes:

- ✦ La oposición surgida entre la Teoría Tradicional (Taylor y Fayol) y la Teoría de las Relaciones Humanas; incompatibles entre sí hizo necesaria que presentara una posición más amplia y parcializada. La Teoría Estructuralista pretende ser una síntesis de la Teoría Clásica (formal) y la Teoría de las Relaciones Humanas (informal) inspirándose en el enfoque de Max Weber.

- 
- 
- ✦ La Teoría Estructuralista se presentó como una necesidad de visualizar a la *“Organización como una unidad social grande y compleja donde interactúan muchos grupos sociales que comparten algunos de los objetivos de la Organización (como la viabilidad económica de la organización) pero que no pueden ser incompatibles con otros (como la manera de distribuir las ganancias de la Organización)”*<sup>17</sup>. En este sentido el mayor diálogo de la teoría estructuralista fue con la Teoría de las Relaciones Humanas.

El Estructuralismo se preocupó por las estructuras administrativas de las Organizaciones. El Estructuralismo es un método analítico y comparativo que estudia los elementos y fenómenos en relación con una totalidad. Analiza a la Organización a través de sus diferentes relaciones. Partiendo del sistema de interrelaciones entre el individuo y el grupo, entre el grupo y la Organización y entre la Organización y el sistema social global. Lo anterior significa que el Estructuralismo se preocupa por el todo y por la relación de las partes en la constitución del todo. El estudio de los estructuralista se concentro principalmente en la estructura interna de las Organizaciones pero a la vez en su interacción con otras Organizaciones.

Una de las aportaciones importantes que brindo la teoría Estructuralismo fue el concepto del **Hombre Organizacional**. Mientras que en la teoría clásica conceptualiza al hombre como “hombre económico” y la teoría de las relaciones humanas lo conceptualiza como “hombre social” para los estructuralistas El hombre organizacional *“es el individuo que desempeña papeles en diferentes Organizaciones”*<sup>18</sup>.

El hombre organizacional necesita tener las siguientes características de personalidad para tener éxito:

- Flexibilidad ante los constantes cambios que ocurren en la vida moderna como en la diversidad de papeles desempeñados en las variadas Organizaciones, que se pueden llegar a dar por el paso a nuevas relaciones.
- Tolerancia a las frustraciones para evitar el desgaste emocional como consecuencia del conflicto entre necesidades organizacionales y necesidades individuales cuya mediación es hecha a través de normas racionales, escritas y exhaustivas que buscan involucrar a toda la Organización.

---

<sup>17</sup> Etzioni, Amitai. *Organizaciones Modernas*. México. Iberoamericana. 1974. Pág. 68.

<sup>18</sup> Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México. McGraw Hill. 1989. Pág. 360

---

---

- 
- 
- Capacidad de diferir las recompensas y poder compensar trabajo rutinario dentro de la Organización en detrimento de las preferencias y vocaciones personales por otros tipos de actividad profesional
  
  - Permanente deseo de realización, para garantizar la conformidad y cooperación con las normas que controlan y aseguran el acceso a las posiciones de carrera dentro de la Organización, proporcionando recompensas y sanciones sociales y materiales.

Dentro de la Teoría Estructuralista, el **Análisis de las Organizaciones** se hace dentro de un enfoque múltiple y globalizante: tanto la organización formal como la informal deben ser comprendidas (en una alusión a la teoría clásica y a la de las relaciones humanas), como también las recompensas y sanciones materiales y sociales deben ser considerables en el comportamiento de las personas; todos los diferentes tipos de Organizaciones deben ser tomados en cuenta (empresas industriales, comercios, de servicios, iglesias, universidades, etc.) los diferentes niveles jerárquicos deben ser abarcados por el análisis organizacionales, como también las relaciones externas de la Organización con otras Organizaciones (análisis interorganizacional).

Para realizar dicho análisis, dentro de ese enfoque múltiple y globalizante, los Estructuralistas usan **Tipologías Organizacionales**, las cuales son las formas de clasificar las Organizaciones de acuerdo a determinadas características que permiten analizarlas mejor.

Dentro de los Estructuralistas tenemos a importantes autores que sugieren tipologías simples como son Etzioni, Blau y Scott (dichas tipologías fueron descritas en el capítulo 1). Anexo 1 y 2.

La Teoría Estructuralista fue la primera en realizar estudios acerca de los *ambientes* dentro del concepto de que las Organizaciones son sistemas abiertos en constante iteración con su medio ambiente.

Como hemos visto hasta ahora, la teoría administrativa sólo se había enfocado al aspecto interno de la Organización como un sistema cerrado. Los Estructuralistas van más allá de lo que fueron las teorías antecesoras.

Además los Estructuralistas denotan que dentro de las Organizaciones también se dan conflictos y dilemas organizacionales que provocan tensiones y antagonismos involucrando aspectos positivos y negativos, cuya resolución permite a la Organización, buscar la Innovación y el Cambio.

---

---

De lo anterior se puede notar que el Estructuralismo dio un paso más de la historia administrativa, a demás de que era la teoría más equilibrada que se había presentado hasta ese momento. Dicha teoría surgió por la necesidad de buscar el punto medio entre las teorías administrativas antecesoras.

Los Clásicos y los teóricos de las Relaciones Humanas se fueron a los extremos, la burocracia dio soluciones parciales pero aún así todavía existían muchos cabos sueltos que no permitían a la Organización desarrollarse como debiera y que rápidamente fueron perdiendo interés, convirtiéndose en obsoletos por no adecuarse al ambiente externo, ya que sólo se enfocaron sólo en el aspecto interno de la Organización.

Lo anterior no se refiere, a que las teorías anteriores hayan sido malas del todo, sino, que se vicron limitadas; además dichas teorías dieron bases indispensables para el Estructuralismo, por lo cual, no se puede olvidar que tienen importancia y méritos propios para formar parte de la historia administrativa.

El Estructuralismo vino a dar continuidad y mejoramiento a estas teorías en beneficio de las Organizaciones que cada vez eran más numerosas y complejas.

---

---

## 2.2 CONCEPTO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Al preguntarse qué es una Estructura, se puede imaginar un automóvil; el cual tiene su estructura en forma de carrocería o aún más se puede pensar en una casa; la cual, está conformada por paredes, varillas, interiores, corredores, techos, etc. Se tiene presente que las estructuras deben ser diseñadas de acuerdo con las actividades que se van a realizar dentro de ellas. Tanto los ingenieros como los arquitectos que diseñan los ejemplos anteriores definen y toman en cuenta características tales como tamaño, clima, costumbres, etc., para el buen desempeño de sus obras.

La analogía entre los ejemplos anteriores y la estructura de la Organizaciones permite observar que éstas no son diseñadas al azar, sino que deben considerar a las personas que las integran.

Pero en sí, cómo se puede conceptualizar lo que es una Estructura Organizacional.

La real lengua española conceptualiza a la estructura como: "*Disposición de las distintas partes de un todo. Armazón que sostiene un conjunto*"<sup>19</sup>

Para detallar lo que es una **Estructura Organizacional**, se citan algunos conceptos propuestos por especialistas en el tema:

- ❖ "*Se refiere a las relaciones específicas entre los recursos del sistema administrativo, con el propósito de facilitar el uso de cada recurso, tanto individual como colectivamente, a medida que el sistema administrativo trata de lograr sus objetivos*"<sup>20</sup>

Lic. Samuel C. Certo.

---

<sup>19</sup> *Nuevo Diccionario Ilustrado*. México. Larousse, 1995. Pág.328.

<sup>20</sup> *Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas*. México. McGraw-Hill, 1985. Pág. 127.

- 
- 
- ❖ "Es la agrupación o conjunción técnica de las relaciones que deben presentarse entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos dentro de una institución con la finalidad de obtener su máxima eficiencia dentro de los planos y objetivos determinado"<sup>21</sup>

Lic. Alejandro Rodas Carpizo

- ❖ "La estructura administrativa es la distribución de las personas, en diferentes líneas, entre las posiciones sociales que influyen el papel de ellas en sus relaciones"<sup>22</sup>.

Lic. Peter Blau.

- ❖ "Es la base fundamental de las Organizaciones"<sup>23</sup>

Analizando lo anterior se puede conceptualizar a la *Estructura Organizacional* como:

"Es la agrupación de todas las funciones y actividades que se realizan en la Organización, relacionando a cada uno de los elementos humanos y materiales tanto de forma individual como colectiva, es decir, que se realicen esfuerzos conjuntos pero con responsabilidades individuales; presentándose así la división, la organización y la coordinación de los mismos, en beneficio de la realización eficiente de los planes y objetivos de la Organización".

---

<sup>21</sup> Rodas Carpizo, Alejandro R. y Ma. F.A. de Rodas. *Administración Básica*. México. Trillas. 1984. Pág.116.

<sup>22</sup> Blau Peter. *Sobre la Naturaleza de las Organizaciones*. E.U. John Wiley and Son, Inc.1974. Pág.12.

<sup>23</sup> L.A. Sandra Luz González López. *Apuntes*. México. FES Cuautitlán.1997.

---

---



---

---

## 2.3 TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Para realizar un estudio con respecto a la Estructura Organizacional, es necesario conocer los diferentes tipos de la misma; las cuales varían dependiendo a determinadas características que permiten analizar y comprender más a fondo dichas estructuras.

Las Estructuras Organizacionales son demasiado complejas para transmitirse verbalmente, por lo cual, para poder entenderlas es necesario auxiliarse de los organigramas.

Los organigramas son un diagrama de la Estructura de la Organización en el que se muestran las funciones, departamentos o posiciones dentro de la misma, además del como se relacionan.

En detalle los organigramas consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, (y en ocasiones de quien lo ocupa) representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

En los organigramas, los cuadros individuales representan la división del trabajo y la manera en que están departamentalizadas las actividades.

Los cuadros se distribuyen después, de acuerdo con los niveles que representan la jerarquía administrativa.

---

---

Las líneas que conectan determinados cuadros representan las cadenas de mando, es decir, quien reporta a quien. La línea de mando o línea de control se puede conceptualizar como "El número de subordinados que reportan a un administrador determinado"<sup>24</sup>.

Los organigramas nos permiten conocer lo siguiente:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de la comunicación.
- La naturaleza lineal o staff del departamento. Esto suele indicarse, ya sea por distintos colores, por distintos groesos de la línea de comunicación, o en forma la más usual, marcando la autoridad lineal con la línea llena y la staff con línea punteada.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la Organización y en cada departamento o sección.

Los organigramas para que cumplan su función de efectividad organizacional deben contar con las siguientes características:

- Los organigramas deben ser claros.
- Los organigramas no deben incluir ordinariamente a los trabajadores o empleados.
- Los organigramas deben contener nombres de funciones y no de personas, cuando el caso lo requiera, conviene colocar dentro del mismo cuadro el nombre de la persona y el nombre del puesto.
- Los organigramas no pueden representar un número muy grande de elementos de organización. Deben ser específicos y claros.

---

<sup>24</sup> Stoner, James A. F., *Administración*. México. Prentice Hall. 1994. Pág. 329.

---

---

Existen cuatro tipos de organigramas, los cuales se aplican a criterio del administrador, dependiendo de la eficacia que éste busque, adecuándolos a la Organización en beneficio de la misma. Estas clases son las siguientes:

#### **\* ORGANIGRAMA VERTICAL.**

En este tipo de organigrama, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquél por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente. Anexo 3.

Este tipo de organigramas cuenta con las siguientes ventajas:

- Es el más común en su uso dentro de las Organizaciones, por lo cual, es de fácil comprensión.
- Indica en forma objetiva las jerarquías del personal.

Pero también cuenta con algunas desventajas, tales como:

- Tienden al efecto de triangulación, ya que, después de dos niveles, es difícil indicar los puestos inferiores, para lo que se requeriría elaborar organigramas muy extensos.
- Las líneas de mando tienden a ser muy angostas creando muchos niveles entre los administradores de niveles más altos y los niveles más bajos.
- En estos organigramas una cadena de mando muy extensa entorpece la toma de decisiones, gran desventaja dentro de un ambiente rápidamente cambiante.

#### **\* ORGANIGRAMA HORIZONTAL.**

Cuenta con los mismos elementos que el organigrama vertical, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los niveles sucesivamente hacia la derecha. Anexo 4.

---

---

Éste tipo de organigrama cuenta con las siguientes ventajas:

- Siguen la forma normal en que se acostumbra leer.
- Disminuyen en forma considerablemente el efecto de triangulación.
- Indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal.

Sin embargo, cuenta con las siguientes desventajas:

- Son pocos usados en la práctica.
- Aún pudiendo hacerse una sola carta de toda la Organización, resultan los nombres de los puestos demasiados comprimidos, por lo cual, son pocos claros.

#### ✦ ORGANIGRAMA CIRCULAR.

Están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la Organización, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de Organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad. Anexo 5.

Dentro de las ventajas de éste tipo de organigramas se tienen las siguientes:

- Señalan muy claramente la importancia de los niveles jerárquicos.
- Eliminan o disminuyen al menos la idea del status más alto o más bajo.
- Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

Pero cuenta además con la desventaja de:

- Resultan confusas y difíciles de leer.

- 
- 
- No permiten colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario (lo que ocurre con la Asamblea de Accionistas, el Consejo Directivo, el Gerente General).

#### ✦ ORGANIGRAMA ESCALAR.

Consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes. Pueden realizarse, para mayor comprensión, en distintos tipos de letras. Anexo 6.

Estos organigramas son pocos usados, y aunque resulten muy sencillos, carecen de la fuerza objetiva de los organigramas que encierran cada nombre dentro de un cuadro, para destacarlo adecuadamente.

Una vez que han conocido los diferentes tipos de organigramas se puede comprender más claramente las diferentes clases de Estructuras Organizacionales, como son:

### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FORMAL E INFORMAL.**

Los organigramas son útiles para mostrar la estructura organizacional formal y quien es responsable para determinadas actividades. El simple hecho de elaborar un organigrama puede sacar a relucir defectos de la Organización, tales como duplicación de esfuerzos o conflictos potenciales. Pero los organigramas tiende a ocultar muchas características de la estructura organizacional. Por un lado, implican que administradores del mismo nivel tienen todos la misma autoridad y responsabilidad, y esto no siempre es cierto.

En realidad los organigramas no pueden encerrar las relaciones interpersonales que integran una estructura organizacional formal. Hebert A. Simon describe esto como *“las relaciones interpersonales en la relación que afectan las decisiones entre ella, pero que, o se omiten del esquema formal, o no son compatibles con él”*<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Stoner, James A. F., *Administración, México. Prentice Hall. 1994. Pág. 339.*

---

---

---

---

A estas relaciones interpersonales, se les llama a veces, las líneas punteadas del organigrama; ejemplo de esto es cuando un empleado en un periodo de presión, puede acudir a otro en busca de ayuda, en lugar de hacerlo directamente con el administrador.

Los departamentos de una Organización pueden estructurarse formalmente de varias maneras:

### **ESTRUCTURA LINEAL O MILITAR.**

En éste tipo de estructura; la autoridad y la responsabilidad, es transmitida exclusivamente por una sola línea para cada persona o grupo de ellas. El jefe superior es la única persona que ordena y distribuye el trabajo a los subordinados, mismos que a su vez sólo a él le reportan su labor dentro de la Organización. Anexo 7 y 8.

A éste tipo de estructura se le conoce como Lineal o Militar por que generalmente se aplica en Instituciones Militares y en algunos casos en Organizaciones Gubernamentales, además de ser utilizada en Organizaciones pequeñas.

Entre las ventajas que presenta éste tipo de Estructura, se tienen las siguientes:

- Es clara, específica y sencilla.
- Nula existencia de problemas de autoridad.
- No hay fuga de responsabilidad.
- Gran facilidad para tomar decisiones y su ejecución se presenta de manera rápida.
- Se origina una firme disciplina, ya que cada jefe adquiere toda su autoridad, y los subordinados saben que es el único que la posee.
- Es aplicable en la pequeña empresa de manera sencilla y le es muy útil.

---

---

Pero dentro este tipo de estructura también se encuentran las siguientes desventajas:

- No cuenta con flexibilidad para fomentar el crecimiento de la Organización.
- Es rígida.
- No permite la especialización.
- Es casi imposible que una sola persona este capacitada en todos los aspectos que se deben coordinar, por lo cual, es difícil encontrar a un buen jefe en este tipo de estructura.
- Los jefes siempre están saturados de trabajo, lo que da como resultado que se dediquen a labores operativas y no directivas.

### **ESTRUCTURA FUNCIONAL O DE TAYLOR.**

Su nombre se lo debe a su creador; Frederick W. Taylor quién se percató que en la estructuración lineal no se presentaba la especialización.

Taylor planteaba que el trabajo del supervisor (mayordomo como él le llamaba) debía tener conocimientos específicos; la ausencia de éstos colocaba al superior solo en una jefe superior.

En esta estructura se proponía que el trabajo del supervisor, se dividiera entre ocho entre ocho especialistas, uno por cada actividad principal, y que los ocho contaran con autoridad, cada uno en su propio campo, sobre la totalidad del personal que realiza labores relacionadas con su función. Anexos 9.

La Estructura Funcional consiste en dividir el trabajo de tal forma que desde el gerente hasta el nivel operativo más bajo ejecuten al menor número de funciones posibles. Anexo 10.

---

---

La Estructura Funcional o de Taylor cuenta con las siguientes ventajas:

- Mayor división del trabajo en una forma planeada.
- Disminución de presión sobre un solo jefe por el número de especialistas con que cuenta la Organización.
- Se presenta mayor especialización en el trabajo.
- Alto grado de eficiencia para cada persona.
- Es aplicable en cualquier tipo de Organización, es decir, puede aplicarse en una micro, pequeña, mediada o hasta una gran Empresa.

Sin embargo cuenta también con desventajas, tales como:

- Resulta difícil diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe.
- Tiende a presentarse la duplicidad de mando, lo cual repercute en confusión y conflictos.

### **ESTRUCTURA DE STAFF.**

Este tipo de estructura se origino como resultado del surgimiento de cada día existen más Organizaciones grandes y complejas, debido al avance tecnológico presente en el medio que las rodea.

Lo anterior propicio que se buscara contar con personas especialistas que asesoraran a la Organización en el manejo de ciertos aspectos en beneficio de la misma.

La estructuración de Staff conserva de la estructura lineal, la autoridad y responsabilidad es integralmente transmitida a través de un solo jefe para cada función; pero esta autoridad de línea, recibe asesoramiento y servicio de técnicas, o grupos de ellos, especializados para cada función. Anexo 11.



---

---

La línea de staff se representa a través de líneas punteadas a diferencia de la autoridad lineal que se representa en una línea continua. Anexo 12.

Este tipo de estructura es generalmente la combinación de otros tipos de estructuras, ya que por sí sola no se da.

Actualmente este tipo de estructuración se presenta en las grandes Organizaciones, aunque no es exclusivo de éstas. El éxito de esta estructura depende del servicio y asesoramiento que éste representa.

Lo más importante en este tipo de servicios es que el jefe staff haga otra constantemente que no obra con autoridad propia, sino delegada, que lo hace a nombre y representación de la línea. Posteriormente, asume la responsabilidad de conseguir en el mayor grado posible la autorización de los jefes de línea.

La estructura de Staff cuenta con las siguientes ventajas:

- Se encuentra en constante investigación para descubrir en que aspectos de la Organización pueden brindarse mejoras e innovaciones.
- Ayuda en la implantación de nuevos sistemas a demás de auxiliar a su establecimiento.
- Permanece en constante revisión de resultados, para estar siempre en condiciones de implantar nuevamente sugerencia a mejorar e innovar, lo que permite a la Organización mantenerse y crecer en el medio que la rodea.

No obstante éste tipo de estructura cuenta también con desventajas tales como:

- Se pueden dar confusiones sino se delimitan los deberes y responsabilidades e asesoría en cuadros y manuales.
- Pueden presentarse diferencias personales con los miembros de la Organización y los integrantes del staff.

---

---

## ESTRUCTURA MATRICIAL.

La Estructura Matricial se origino con el fin de responder al crecimiento de las Organizaciones además de la necesidad de desarrollar proyectos en los que se requiera la intervención de especialistas de distintos departamentos o sucursales de la misma.

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

En una Estructura Matricial, los empleados tienen en efecto dos jefes; es decir, se hallan bajo una autoridad dual. Una cadena de mando es funcional o divisional, diagramada verticalmente en los organigramas precedentes.

La segunda aparece verticalmente (Anexo 13), que representa la estructura multidimensional. Esta cadena lateral describe un equipo de proyecto, encabezado por un administrador de proyecto o de grupo, quien es experto en el área asignada de especialización.

Por tal razón, la estructura matricial a menudo se le da el nombre de "sistemas de comandos múltiples".

Conforme las Organizaciones se han vuelto más globales, muchos utilizan la forma matriz en sus operaciones internacionales. Pueden haber administradores de producto o de división, como en una compañía divisionada y administradores nacionales para cada país en la que la compañía tiene negocios. De este modo, el empleado de una división reportará al administrador divisional sobre asuntos relacionados con los productos, y el administrador nacional sobre asuntos políticos o aquellos que tengan que ver con las relaciones internacionales.

Dentro de la ventajas que presenta esta tipo de estructuración se tienen las siguientes:

- Es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas se que requieren para resolver problemas complejos.
- Al ofrecer la especialización tiende hacia la calidad.
- Se propicia una comunicación interdepartamental.

- 
- 
- Permite reducir los problemas de coordinación, ya que el personal más importante de un proyecto trabaja en grupo.
  - Al trabajar juntas las personas llegan a entender las exigencias que afrontan quienes tienen diferentes áreas de responsabilidad.
  - Este tipo de estructura brinda a la Organización una gran flexibilidad que le ahorra costos; a cada proyecto se asigna únicamente el número de personas que necesita, con el cual se evitan las duplicaciones innecesarias.
  - Permite que las personas puedan cambiar de una función a otra, cuando sea necesario.

Pero además cuenta con desventajas tales como:

- Los miembros del equipo requieren una habilidad superior en las relaciones interpersonales para tratar constantemente con otros integrantes y para conseguir la ayuda que necesitan de los departamentos funcionales.
- La moral se ve afectada negativamente por la resignación de personal cuando se terminen o se cancelan los proyectos y se inician otros.
- Funciona por medio de muchas reuniones lo que propicia pérdidas de tiempo, si estas juntas no son productivas.
- Se pueden dar confusiones en la delimitación de autoridad y puede ocasionar fuga de responsabilidades.
- Si los niveles de autoridad no se establecen con firmeza y se comunican eficientemente, existe el peligro de que directivas conflictivas y responsabilidades pobremente definidas arrastren a ciertos administradores a un estado de caos. Para superar estos obstáculos, puede ser necesaria la capacitación en nuevas habilidades o relaciones interpersonales, cuando se introduce por primera vez un ajuste dentro de una matriz, o cuando un ajuste temporal se vuelve permanente.

Para proteger a los individuos que funcionan bien dentro de una estructura tradicional, pero que son propensos a tener dificultades al ajuste a una estructura matricial, muchas Organizaciones hacen un esfuerzo especial para volver a capacitar al personal antes de asignarlo a un equipo, o bien forman los equipos sólo con voluntarios.

---

---

## ESTRUCTURACIÓN FUNCIONAL.

Es la forma mas lógica y básica de departamentalización. Ésta consiste en reunir en un departamento a todos los que realizan una actividad o varias actividades relacionadas entre sí, como podría ser Mercadotecnia, Recurso Humanos o Finanzas, se agrupan en una unidad. Anexo 14.

Se presenta generalmente en Organizaciones pequeñas (aunque no exclusiva de éstas) que ofrecen un área reducida línea de productos, pues permite utilizar eficientemente los recursos especializados.

Las ventajas que presenta éste tipo de estructura son las siguientes:

- Es el reflejo lógico de las funciones de la Organización.
- Facilita la supervisión ya que cada administrador a de ser experto en un escaso numero de habilidades.
- Facilita la movilización de habilidades especializadas y las coloca donde más se necesiten.
- Simplifica la capacitación.

La Organización al ir creciendo, ya sea por expansión geográfica o por ampliación de su línea de productos, empiezan a manifestarse algunas de las desventajas de la estructura funcional tales como:

- Se hace más difícil llegar a decisiones rápidas o tomar medidas inmediatas respecto a un problema, dado que los administradores funcionales deben reportar a las oficinas centrales y quizás necesiten esperar mucho tiempo antes que se atienda la solicitud de ayuda.
- Resulta difícil determinar la responsabilidad y juzgar el desempeño de los individuos.
- Coordinar las funciones de los integrantes de la Organización puede ser un problema para los ejecutivos de la administración alta. Es posible que los integrantes de cada departamento se sientan aislados de los otros departamentos o bien superiores a ellos.

- 
- 
- Adaptación lenta a los cambios del ambiente.
  
  - También tienden a mermar la cooperación interdepartamental, se presentan fronteras entre departamentos, y cuando un trabajo requiere urgentemente la colaboración de los departamentos.

Ello se debe que la alta dirección establece normas de productividad y presupuestos a cada departamento y a que en una estructura funcional, esos ejecutivo suelen juzgar cada departamento por la eficiencia con que cumple las normas y presupuestos.

Los directores de departamento saben esto y se concentran a cumplir con su propio trabajo, en vez de responder a las peticiones de algún miembro de otro departamento cuya autoridad sobre ellos no esta bien definida.

### ESTRUCTURA POR COMITES.

La Estructura por Comités consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un grupo de individuos que se reúnen y se comprometen a tomar decisiones acerca de los problemas que se les encomiendan (Anexo 15). Esta estructura se da en combinación con otros tipos de estructuras. Los comités más comunes son:

- ❑ **Directivo:** Se encuentran integrados por los representantes de los accionistas de la organización y su función es la de deliberar y resolver los asuntos que se presentan en ésta.
  
- ❑ **Ejecutivo:** Es el comité nombrado por el comité directivo para que se realicen los planes que ellos decidieron.
  
- ❑ **De Vigilancia:** Compuesto por el personal de confianza, éstos se encargan de inspeccionar las labores de los empleados de la Organización.
  
- ❑ **Consultivo:** Esta integrado por especialistas que se encargan de dar soluciones con respecto a los asuntos que les son consultados.

---

---

Las ventajas que brindan éste tipo de estructuración son:

- Se aprovechan al máximo los conocimientos especializados.
- Los problemas que se presentan dentro de la organización se resuelven de una manera más objetiva, ya que las soluciones se presentan de varios criterios.
- La responsabilidad es compartida por todos los miembros del comité.

También esta estructura cuenta con las siguientes desventajas:

- La toma de decisiones es demorada ya que el tiempo de deliberación es generalmente prolongado.
- Es complicado disolver un comité una vez constituido.

## **DEPARTAMENTALIZACIÓN.**

Es el proceso de combinar los puestos en grupos. El agrupamiento de actividades y personas en departamentos permite ampliar las Organizaciones hasta un grado indefinido.

Llega el momento en que el simple tamaño y diversidad de productos hacen demasiado difícil trabajar con departamentos funcionales cuando la departamentalización se torna demasiado compleja para la estructura funcional, los ejecutivos de la alta dirección generalmente crean divisiones, cada una de las cuales diseña, produce y comercializa sus propios productos.

Esta división se asemeja a un negocio separado. La dirección de una división, es responsable de las utilidades o de las pérdidas y puede incluso competir con otras unidades de la misma compañía. Además el desempeño de los administradores divisionales puede medirse en términos de utilidad o pérdida.

---

---

Sin embargo, una división es distinta de un negocio separado en un aspecto crucial: no es una entidad independiente; es decir, el administrador de la división no puede tomar decisiones con misma libertad que el dueño de una Organización verdaderamente separada, ya que debe reportar a su oficina central como regla la autoridad del dirigente de una dirección termina en el punto donde sus decisiones tiene un efecto significativo sobre el trabajo de otras divisiones.

Con la departamentalización la carga de la administración central se aligera, porque los administradores divisionales tienen mayor autoridad. Y quizás lo más importante: la responsabilidad es muy clara.

Existen diferentes tipos de departamentalización, tales como:

⇒ **Departamentalización Territorial o Geográfica:** Esta estructura es muy común en Organizaciones que operan en áreas geográficas amplias. Es especialmente atractiva para Organizaciones grandes, cuyas actividades se encuentren física o geográficamente diseminadas.

Las Organizaciones de servicio, financieras y otras no productivas las Organizaciones petroleras y mineras generalmente utilizan la departamentalización geográfica. Esta estructuración es lógica cuando la planta debe localizarse lo más cerca posible de las fuentes de materias primas, de mercados importantes o de personal especializado. Anexo 16.

Las ventajas que brinda éste tipo de estructura son las siguientes:

- Permite colocar la responsabilidad en un nivel inferior.
- Busca perseverar en los merados y solucionar los problemas locales.
- Mejora la calidad y velocidad de la toma de decisiones, por que las que se toman en el nivel divisional están más cerca de la escena de acción.
- Brinda una mejor comunicación.
- Proporciona un campo de capacitación prudente para los gerentes generales.

---

---

Las desventajas que se presentan en éste tipo de estructura son:

- Incrementa los problemas del control de la alta dirección.
  - Se requiere más personas con capacidades de gerente general.
  - Es posible que los intereses de la división sean antepuestos a las necesidades y metas de la Organización total. Ejemplo de ello puede ser: dado que son vulnerables a las evaluaciones de desempeño basadas en pérdidas y utilidades, los jefes de división algunas veces obtendrán utilidades a corto plazo a costa de dar las utilidades a largo plazo.
- ⇒ **Departamentalización por Clientes:** Es común encontrar Organizaciones que agrupen sus actividades con interés principal en los clientes. Este tipo de estructuración se presenta cuando una departamentalización vende la mayoría de sus productos y/o servicios o todos ellos a una clase particular de cliente.

Una Organización electrónica tendrá divisiones individuales para los clientes militares, industriales y consumidores en general. En términos generales, las empresas industriales, con una línea muy diversificada de productos tienden a estar organizadas por clientes o productos. Anexo 17.

De las ventajas que se presentan en ésta estructura se encuentran:

- Se consideran las necesidades de los clientes.
- Los clientes cuentan con un proveedor que conoce sus necesidades.
- Se desarrolla la calidad con respecto a la atención al cliente.
- Mejora la calidad y velocidad de la toma de decisiones, por que las que se toman en el nivel divisional están más cerca de la escena de acción.

Las desventajas que presenta ésta estructura son:

- Se puede dar el caso de que la Organización no pueda cumplir con las demandas de los clientes.



- 
- 
- Es posible que los intereses de la división sean antepuestos a las necesidades y metas de la organización total. Ejemplo de ello puede ser: dado que son vulnerables a las evaluaciones de desempeño basadas en pérdidas y utilidades, los jefes de división algunas veces obtendrán utilidades a corto plazo a costa de dar las utilidades a largo plazo.
  - Requiere de la participación de gerentes y staff expertos para satisfacer las necesidades de los clientes.

⇒ **Departamentalización por Producto:** Se establecen las divisiones por producto es lógico cuando cada producto requiere de tecnología, de fabricación y métodos de mercadotecnia distintos. Anexo 18.

Existen muchas Organizaciones grandes y diversificadas, en las que las actividades y el personal se agrupan en base a los productos. Dependiendo de el crecimiento de la Organización resulta difícil coordinar los diversos departamentos y resulta ventajoso establecer unidades de producto. Esto permite al personal desarrollar una aptitud total en la investigación, fabricación y distribución de las líneas de productos.

Las ventajas que brinda éste tipo de estructuración son:

- Permite aprovechar fácilmente el uso del capital, de las instalaciones, habilidades y conocimientos especializados del personal de la organización.
- Se concentran los esfuerzos en la atención sobre las líneas de productos.
- Permite el crecimiento, la investigación y la diversidad de productos y/o servicios.
- Todas las actividades, habilidades y capacidades requeridas para comercializar determinados productos están agrupados en un lugar bajo una sola dirección, por lo cual, un trabajo completo puede coordinarse más fácilmente y mantenerse un alto desempeño en la actividad.
- Mejora la calidad y velocidad de la toma de decisiones, por que las que se toman en el nivel divisional están más cerca de la escena de acción.

---

---

Pero éste tipo de estructura también cuenta con las siguientes desventajas:

- Tiende a aumentar los gastos administrativos ya que cada departamentalización tiene su propio cuerpo de integrantes staff, quienes llevan a una costosa duplicación de las habilidades.
- Es posible que los intereses de la división sean antepuestos a las necesidades y metas de la organización total. Ejemplo de ello puede ser: dado que son vulnerables a las evaluaciones de desempeño basadas en pérdidas y utilidades, los jefes de división algunas veces obtendrán utilidades a corto plazo a costa de dar las utilidades a largo plazo.
- Es necesario contar con más personas que cuenten con habilidades correspondientes a una gerencia general.
- Presenta problemas de control para la alta gerencia.

## **ESTRUCTURA MÚLTIPLE.**

Las Organizaciones no se limitan al empleo exclusivo de un sólo tipo de estructura. Utilizan y combinan libremente todos los tipos que se han descrito anteriormente, al tratar de adoptar las partes de su organización a las distintas condiciones de la empresa. Sobre todo tratándose de grandes Organizaciones, casi todos los tipos de estructuras tienden a utilizarse.

Ejemplo de ello lo muestra el cuadro corporativo de la IBM (Anexo 19), donde se pueden reconocer las unidades funcionales, por producto, geográficas y orientadas al cliente. Producción y Mercadotecnia son unidades funcionales bajo el Staff de operaciones corporativas. El grupo de productos relacionados con el procesamiento de datos es una unidad de productos. Europa es una unidad geográfica bajo la World Trade Corporation. La división del sistema federal es una unidad orientada al cliente.

Más aún el organigrama compuesto de una Organización cambiará con el tiempo a medida que los gerentes se adapten a las condiciones cambiantes de la estrategia, la tecnología y el ambiente.

---

---

Una vez descritos los tipos de Estructuras Organizacionales, podemos denotar, que son básicas para el buen funcionamiento de toda la Organización, es decir, las estructuras pueden adaptarse de acuerdo con los objetivos de la misma para buscar la eficiencia de la misma.

Las Estructuras nos ayudan a diseñar el cómo se van a realizar las funciones dentro de la Organización adecuado correctamente tanto los recursos humanos como materiales en pro de la ésta.

---

---

## 2.4 CARACTERÍSTICAS DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Al conceptualizar lo que es una Estructura Organizacional se puede denotar algunas características fundamentales que la definen.

La Estructura Organizacional se refiere a la forma en que las actividades de una Organización se dividen, organizan y coordinan.

De lo anterior se pueden denotar que la Estructura Organizacional posee características fundamentales como son:

- ❖ **La División de Trabajo:** Ésta se puede conceptualizar como: *"La desagregación de una actividad compleja en componentes, a fin de que los individuos sean responsables de un conjunto limitado de actividades y no de la actividad como un todo"*<sup>26</sup>.

Otro término que recibe la división del trabajo es el de Especialización del Trabajo. Mucha gente piensa que la evolución de la civilización puede atribuirse a ésta especialización, que le brinda al ser humano los recursos para desarrollar el arte, la ciencia y la educación.

La razón más simple del por qué de la división del trabajo; se presenta al no poder concebir a un individuo ni físicamente ni psicológicamente capaz de realizar todas las operaciones que componen a la mayoría de las complejas actividades, ni aunque la persona pudiera adquirir todas las habilidades especializadas para hacerlo.

No se conoce hasta la fecha un caso de que una sola pueda hacer solo todas las actividades necesarias para que funcione correctamente una Organización. Se debe de trabajar en conjunto con otros individuos, ya que cada uno tiene habilidades y conocimientos específicos (especialización) que al conjuntarse buscan el buen desarrollo de la Organización.

---

<sup>26</sup> Stoner, James A.F. *Administración. México. Prentice Hall. 1994. Pág. 346.*

La especialización del trabajo presenta sus desventajas. Cuando se dividen las actividades en pasos pequeños, y si cada trabajador es responsable de un sólo paso, entonces la "alienación" (ausencia de un sentido de control sobre el propio trabajo) puede crecer fácilmente.

El aburrimiento y el ausentismo puede darse cuando las actividades especializadas se vuelven repetitivas y personalmente insatisfactorias para el propio individuo.

❖ **La Departamentalización y la Línea de Mando:** La departamentalización es la agrupación en departamentos de actividades de trabajo similares y conectadas lógicamente.

La línea de mando (o línea de control) es el número de subordinados que reportan directamente a un administrador determinado

La departamentalización se presenta en la estructuración con el propósito de fragmentar las actividades de la propia Organización con el fin de lograr los objetivos fijados; utilizando de una manera eficiente todos los recursos de la misma. Pero a la vez, es necesario definir adecuadamente las líneas de mando para mantener un control y una fluidez de comunicación entre todas las partes integrantes, esto en beneficio de la Organización

❖ **La Coordinación:** *"La coordinación es el proceso de integrar los objetivos y actividades de unidades independientes (departamentos o áreas funcionales) de una Organización, a fin de conseguir eficientemente las metas organizacionales"*<sup>27</sup>.

Es necesario que exista la coordinación dentro de la Estructura Organizacional, ya que con la inexistencia de ésta, la Organización no podría alcanzar sus objetivos establecidos.

La coordinación permite totalizar todos los recursos y esfuerzos departamentales que se dan en cada división. Como ya se ha mencionado una sola persona puede hacerlo todo, por lo cual se presentan las anteriores características, pero todo esto debe hacerse de una manera coordinada para que los esfuerzos sean encaminados hacia un mismo fin. A demás la coordinación evita que se dupliquen esfuerzos individuales, sino que se den esfuerzos conjuntados.

---

<sup>27</sup> Stoner, James A.F. *Administración*. México. Prentice Hall. 1994. Pág. 349.

---

---

---

---

❖ **La Formalización:** Se refiere a la rigidez (leyes internas) de la estructura de un Organización. Representa la aplicación de reglas, procedimientos, manuales y políticas con las que cuenta ésta.

❖ **Se puede dar la Centralización o la Descentralización:** Relacionado con el problema de los niveles jerárquicos, sobre todo en relación de la delegación de autoridad y de responsabilidad que éstas suponen, se presenta la centralización o descentralización.

La estructura más centralizada necesariamente delega a jefes intermedios, aunque sea las mínimas facultades de supervisar el trabajo, y la mayor descentralización, forzosamente exige que los jefes superiores controlen aunque sea algo los resultados finales. Es necesario buscar el equilibrio de estos conceptos para poder lograr la efectividad en beneficio de la Organización.

❖ **Complejidad:** La cual, es el grado de dificultad estructural que tiene una Organización y se compone de los siguientes elementos:

- *Diferenciación Horizontal.* Ésta se refiere a la subdivisión de las tareas realizadas dentro de la Organización entre los integrantes de la misma y se traduce en el número de especialidades ocupacionales, la actividad profesional y el entrenamiento profesional que necesitan las personas para ocupar un puesto determinado.
- *Diferenciación Vertical.* Es el número de posiciones que existe entre el nivel jerárquico más alto y los individuos que trabajan en áreas productivas.
- *Dispersión Espacial.* Es el número de lugares espacialmente separados en los cuales están empleados los miembros de una Organización; es decir, son las actividades y los individuos que pueden estar dispersos en el espacio propio de una Organización, dependiendo de las funciones horizontales, verticales y por la separación de tareas a los centros de autoridad.

Entre más grande sea una Organización, existe la posibilidad que mayor sea el grado de complejidad de la misma, por lo cual, se presentan mayores problemas de coordinación y control.

---

---

Con lo descrito anteriormente se puede notar que la Organización está conformada por el conjunto de recursos humanos y materiales, mismos que deben colocarse en el lugar adecuado para poder aprovecharlos al máximo con el propósito de lograr sus objetivos.

La Estructura Organizacional ayuda a la Organización a **dividir el trabajo** para que cada individuo de acuerdo a sus habilidades y conocimientos brinden el buen desempeño de las actividades tanto de producción como administrativas.

Además como en la Organización se dan un sin fin de actividades la **departamentalización** agrupa de una manera homogénea ciertas actividades en beneficio de la misma y la **línea de mando** ayuda a cada departamento para que los subordinados sepan a quien reportar y consultar para así evitar la duplicidad de esfuerzos.

La **coordinación** integra las actividades de los distintos departamentos de la Organización para lograr los objetivos organizacionales y no objetivos individuales, con esto no se pretende restar importancia a los objetivos individuales sin embargo; éstos se deben encaminar en el beneficio de la Organización.

Para poder conjuntar todos los esfuerzos de los recursos de la Organización es necesario que exista **la formalidad**, para que dichos esfuerzos estén encaminados hacia el logro de los objetivos organizacionales, es necesario que la formalización este determinada adecuadamente para que no se convierta en un problema para la Organización.

La **centralización** o la **descentralización** de la autoridad debe estar planteada de acuerdo a la efectividad buscada dentro de la propia Organización. Entre mayor magnitud tenga la Organización, se presenta un mayor grado de **complejidad**, ya que cuenta con un número extenso de recursos e individuos que administrar.

---

---

## 2.5 IMPORTANCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

---

---

La Estructura Organizacional es la base del buen funcionamiento de las actividades dentro de la Organización. Sin ella, sería como imaginarnos una casa sin muro, sin cimientos, sin techo, etc., es decir, no habría un orden, un cimiento para realizar adecuadamente las actividades que se necesitan realizar para el logro de los objetivos organizacionales.

Una estructura estable ayuda a los integrantes de la Organización a trabajar juntos para alcanzar las metas de la misma.

La Estructura Organizacional es la ruta a seguir para que en conjunto los individuos auxiliándose de los recursos materiales actúen en beneficio de la Organización. Y en caso de no resultar la estructura podemos cambiarla y adecuarla a las necesidades de cada Organización ya que ninguna es igual, por lo cual, sus necesidades no son las mismas, éste es un aspecto muy importante de las estructuras organizacionales ya que son adaptables en pro del buen desarrollo de cualquier tipo de Organización.

La Estructura Organizacional permite que se conozcan las divisiones de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de comunicación, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc., las relaciones que existen entre los diversos puestos de la Organización y en cada departamento o sección de la misma. Al conocer los aspectos mencionados, los administradores pueden conocer a la Organización de una manera general y sencilla, permitiéndoles tomar decisiones para solucionar los problemas que se presenten en la misma.

Además son importantes instrumentos que auxilian a los administradores a realizar la función de organización del proceso administrativo, ya que en la estructuración se decide como se dividen las funciones y los recursos para lograr la efectividad dentro de la Organización.

Las estructuras bien diseñadas, permiten que se existan canales de comunicación eficientes para que los miembros de las Organizaciones puedan brindar innovaciones, ya se en forma individual o en grupo para ayudar al crecimiento conjunto.



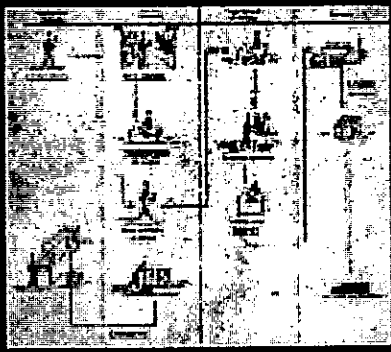
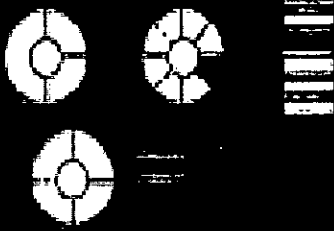
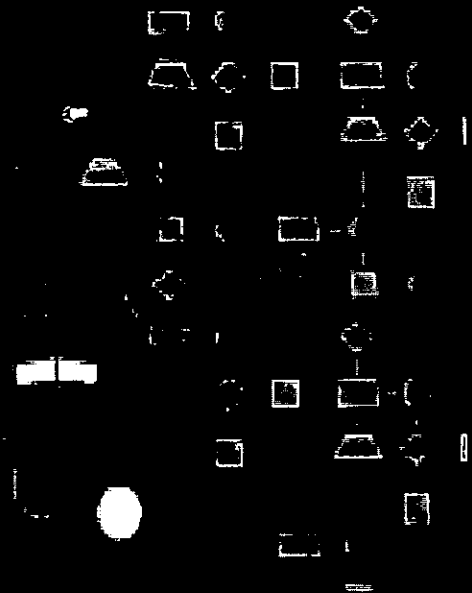
---

---

Las Estructuras ayudan a la Organización a enfrentarse a las presiones económicas, políticas y sociales que se le presentan día a día; originadas del medio que las rodea, dicho medio, esta integrado de constantes cambios. La Estructura Organzaicional permite a las Organizaciones hacerles frentes a dichos cambios y así crecer y sobrevivir

Las Organizaciones están conformadas por individuos que buscan su lugar dentro de la misma. Las estructuras permiten aprovechar al máximo el esfuerzo de éstos en beneficio de la Organización, pero dicha estructura, debe considerar las limitaciones y costumbres de las personas, para que los individuos no sientan que la estructura es un problema para poder realizar sus objetivos, sino al contrario , que dentro de la estructura se sientan miembros de la Organización e inmersos en el trabajo de esfuerzos conjuntos para beneficios mutuos.

# CAPÍTULO 3 GENERALIDADES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL



---

---

## 3.1 ANTECEDENTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los antecedentes del Desarrollo Organizacional comparecieron en la década de los 60's y aunque no están totalmente definidos sus orígenes, muchos autores presentan una fecha tentativa en común, por lo cual, el movimiento del Desarrollo Planeado de las Organizaciones surgió a partir de 1962, éste no se le atribuye a un solo autor sino a un complejo conjunto de ideas al respecto del hombre, de la Organización y del ambiente, con el fin de facilitar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades.

Al nacimiento del Desarrollo Organizacional se le atribuye a una serie de factores, tales como:

- ❖ Se presentó una relativa dificultad al querer enlazar los conceptos de las diversas teorías sobre la Organización ya que cada teoría tiene enfoques diferentes y bastante contradictorias al compararlas con otras. Dentro de estas tenemos:
  - **TEORIA CLÁSICA.** Cuyos autores fueron Taylor y Fayol, trabajando independientemente, donde la eficiencia fue el objetivo básico y se enfatizó en la organización formal y la racionalización de los procedimientos de trabajo. Ésta teoría trajo un enfoque rígido y mecanicista que consideraba al individuo como solo una pieza más de la máquina, por lo cual, se considero a esta teoría incompleta y parcializada.
  - **TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS.** Propuesta por Elton Mayo en contraste con la Teoría Clásica. Ésta se enfocó al hombre social y al clima psicológico que se presentaba en el trabajo, se consideraba en extremo las expectativas de los trabajadores y sus necesidades psicológicas. La organización informal y la comunicación no convencional pasan a ser parte de esta teoría, pero también se presentó incompleta y parcializada por mostrar sólo los aspectos organizacionales olvidados y no considerados por la Teoría Clásica.

- 
- 
- **TEORÍA DE LA BUROCRACIA.** Ésta teoría aspiraba dar las bases de un modelo ideal y racional de organización que pudiera ser copiado y aplicado en cualquier tipo de Organización sin importar su ramo de actividad.

Weber describió las características más importantes de la organización burocrática. Pero esta teoría solo fue un paso más de la organización formal propuestas por los Clásicos.

La organización burocrática se presentó carente de la flexibilidad a las innovaciones necesarias e indispensables en una sociedad en constante cambio, lo cual, hizo que la teoría se mostrara incompleta y parcializada.

- **TEORÍA ESTRUCTURALISTA.** Esta teoría represento una visión más completa de la Organización ya que conciben a la sociedad moderna como una sociedad de Organizaciones. Esta teoría describe que las Organizaciones cuentan con objetivos organizacionales (mayores utilidades, crecimiento, mayor eficiencia, consolidación de la empresa, etc.) en conflicto con los objetivos individuales de los participantes (mayores salarios, mejor horario de trabajo, autorealización, prestigio, seguridad personal, etc.) y como resultado de este conflicto se presentan los dilemas y tensiones que existen en las Organizaciones. Esta teoría es más descriptiva y crítica que propositiva ya que no propone una teoría de organización; sólo critica las teorías existentes, más aún dicha teoría apunta más hacia los problemas y aspectos críticos de las Organizaciones que a dar soluciones.

- **TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO O TEORÍA BEHAVIORISTA.** Aparece a partir de la Teoría de las Relaciones Humanas. Para ésta teoría la Organización se describe como un organismo social con vida y cultura propias, donde se desarrollan estilos de administración y sistemas de organización para tratar a las personas. Como resultando de los conflictos entre objetivos organizacionales y objetivos individuales de los participantes se da el "comportamiento organizacional". Pero ésta teoría se mostró más como una teoría que brinda nuevos conceptos que como una teoría definitiva.

- ❖ Otro factor que se presentó fue que los objetivos de los individuos no siempre se conjugan plenamente con los objetivos de la Organización, lo cual lleva a los participantes a tener un comportamiento ineficiente que retarda y muchas veces impide el alcance de los objetivos organizacionales, de ahí la profundización de los estudios sobre la motivación humana y su interferencia dentro de las Organizaciones. Dentro de la teoría del comportamiento podemos encontrar las principales teorías de la motivación, que a continuación se describen:

---

---

✦ **TEORÍA DE MASLOW.** Para Maslow los individuos son dominados por motivos o necesidades internas insatisfechas, que orientan y determinan el comportamiento de éste. Maslow propone una "jerarquía de las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización" (Anexo 20). Él describía que las necesidades fisiológicas son necesidades de carencia y que las necesidades de autorrealización son de crecimiento. Maslow contribuyó con una psicología de la personalidad de los individuos con base en la motivación humana, brindando demasiada importancia a las necesidades internas del hombre, sin considerar la situación donde está ubicado.

✦ **TEORÍA DE MC GREGOR.** Él admite la existencia de un conflicto básico entre las necesidades de los individuos y las de la Organización; ninguna de las partes puede ser plenamente satisfecha, sin embargo el administrador debe orientar sus esfuerzos en ese sentido. Propone: La teoría "X" (que corresponde a la suposición de que el hombre es una criatura indolente y que huye a la responsabilidad, de donde surge la necesidad de organizar todo su trabajo y controlarlo tenazmente, como lo hacía la teoría clásica) y la teoría "Y" (que corresponde a la suposición de que el hombre es una criatura que tiene motivaciones y necesidades que debe satisfacer, de allí la necesidad de conocimiento de la motivación humana como medio de obtención de eficiencia en el trabajo). La teoría de McGregor propone que el hombre renueva sus propias necesidades.

Propone una administración participativa o consultiva, en la cual, los individuos participan o son consultados en cuanto a las decisiones que deben tomarse con respecto a él. Pero esta teoría ha sido investigada prácticamente y demostró la inexistencia de cualquier relación entre la administración participativa y resultados significativos en la solución de cualquier problema.

✦ **TEORÍA DE HERZBERG.** Éste autor propone una teoría de motivación en el trabajo, aseguraba que el hombre se caracterizaba por dos tipos de necesidades diferentes y que afectan de una manera diferente el comportamiento humano, estos factores son los siguientes:

- *Factores ambientales o higiénicos*, que son: condiciones de trabajo, tipo de supervisión, políticas administrativas, estatus y prestigio, relaciones interpersonales, dinero y seguridad personal. Cualquier cambio o mejoría en esos factores disminuirá la insatisfacción, pero no aumentará la satisfacción.
- *Factores motivacionales o de función*, que son: Reconocimiento, trabajo estimulante, mayor responsabilidad, crecimiento y desarrollo personal". Cualquier cambio o mejoramiento en estos factores podrá motivar a un mejor desempeño.

---

---

Así, la insatisfacción tiene mayor posibilidad de surgir a partir de los elementos intrínsecos a la propia función o tarea que el individuo está ejecutando.

Para el autor, la estrategia de Desarrollo Organizacional más adecuada es la reorganización que él denomina "enriquecimiento de tareas" (Jobenrichment) que consiste básicamente en aumentar la responsabilidad del cambio adicionando tareas gradualmente más elevadas y desafiantes a los miembros de la Organización.

La crítica que generalmente se hace a la teoría de Herzberg reside en la dificultad de reorganización de los cargos frente a los aspectos tecnológicos y culturales involucrados.

Ejemplo de ello es: Si de un lado, es difícil reorganizar las tareas de ciertos funcionarios (un celador, por ejemplo, o un operador de una máquina), tampoco es posible reorganizar toda la Organización cada vez que cambia la función de algún funcionario.

✦ **TEORIA DE MC CLELLAND.** Éste autor se apoya en Max Weber, quien sostiene que el desarrollo de los países industrializados se debe a factores culturales, como la ética protestante, la cual, el protestante profesa que es uno de los elegidos por que lava el pecado original precisamente cumpliendo con el castigo del trabajo: "*Entre más trabajo más pio será*"<sup>28</sup>.

Mc Clelland recoge estas ideas y formula su teoría sobre motivación, la cual, se basa en que la cultura influye en los factores; para él las personas están motivadas por cuatro factores:

- **Realización:** Las personas motivadas por éste factor, desean lograr cosas, se plantean metas que persiguen con el fin de realizar algo, con mira de alcanzarlas.
- **Logro:** La persona desea lograr sus metas aunque ello implique no ser plenamente aceptado por un grupo.
- **Afiliación:** Las personas que están motivadas por éste factor, se encuentran más interesadas por establecer contactos personales cálidos

---

<sup>28</sup> *Hernandez Rodriguez, Sergio y Ballesteros Inda, Nicolas. Fundamentos de Administración. México. McGraw-Hill. 1997. Pág. 169.*

- 
- 
- *Deseo de Poder*: Las personas motivadas por el poder tratan de influir sobre los demás.

Tal teoría se basa principalmente en que la cultura influye sobre el ser humano, incrementando es este su deseo de superarse o realizarse, según él, las condiciones geográficas y de recursos naturales son un factor secundario para el desarrollo de un país; lo importante es la motivación del logro que los individuos de tal nación posean.

El autor hace del factor logro el centro de desarrollo económico; dicho factor se origina en el individuo principalmente por la influencia que los padres ejerzan sobre él. Factores tales como la confianza, afecto y responsabilidad, son los que determinan un mayor o menor motivo de logro. También se debe a los padres el desarrollo del motivo de poder.

Para Mc Clelland él individuo se preocupa más por lograr un excelente desempeño que por la recompensa que recibirá.

Pero Mc Clelland se limitó solo al ambiente de trabajo de los países industrializados, específicamente el americano y no en general. No se adapta a cualquier tipo de ideosincracia de otro país, por lo cual, su teoría se mostró parcializada e incompleta.

- ❖ Otro de los factores que permitieron que se presentara el Desarrollo Organizacional fue el establecimiento del National Training Laboratory (N. T. L) de Bethel en 1947 donde se dieron las primeras investigaciones de laboratorio sobre comportamiento del individuo en grupo. Las técnicas de laboratorio hechas sobre el entrenamiento de la sensibilidad utiliza el llamado *Training Group* (T-Group) el cual recibe denominaciones diversas como "L" (Learning Group), grupo de encuentro, grupo autoanalítico, etc. con el fin de reeducar el comportamiento humano y mejorar las relaciones sociales.
- ❖ Éste factor se presentó en 1964 con la publicación del libro *T- Group Theory and Laboratory Methods* por un grupo de psicólogos del National Training Laboratory, en el que exponían sus investigaciones sobre T-Group, los resultados con el entrenamiento de la sensibilidad y las posibilidades de su aplicación dentro de las Organizaciones. El coordinador de este libro Leland Bradford es considerado el precursor del Desarrollo Organizacional por algunos autores.

---

---

❖ Otro de los factores que se presento, fue la variedad de cambios que se presentaron en el mundo que dieron origen al Desarrollo Organizacional, para el autor Warren Bennis<sup>29</sup> son cuatro las condiciones que dieron dicho origen, las cuales son:

1. *“Una transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional .*
2. *Un aumento de tamaño de las Organizaciones que hizo que el volumen de las actividades tradicionales de la Organización no sea suficiente para sustentar el crecimiento.*
3. *Una creciente diversificación y gradual complejidad de la tecnología moderna, que exige íntima integración entre actividades y personas altamente especializadas y de competencia muy diferentes.*
4. *Un cambio en el comportamiento administrativo, debido a :*
  - ☞ *Un nuevo concepto de hombre basado en un creciente y mayor conocimiento de sus complejas y mutables necesidades, el cual sustituye el modelo de poder en la coacción y en la amenaza.*
  - ☞ *Un nuevo concepto de valores organizacionales, basado en ideas humanístico-democráticas en el cual sustituye el sistema de valores despersonalizado y mecanicista de la burocracia”*

❖ La fusión de dos tendencias en el estudio de las Organizaciones : el estudio de la estructura, por un lado, y el estudio del comportamiento humano en las Organizaciones, por otro, integrados a través de un tratamiento sistémico. La teoría de sistemas, aglutinó los aspectos estructurales y del comportamiento, posibilitando, a partir de allí, el surgimiento del Desarrollo Organizacional.

❖ Inicialmente el Desarrollo Organizacional se limitó al nivel de conflictos interpersonales de pequeños grupos, paso luego a la administración pública y posteriormente a todos los tipos de Organizaciones (Industrias, Organizaciones de servicio, Organizaciones Militares, etc.)

---

<sup>29</sup> Bennis, Warren G. *Desarrollo Organizacional*. México. McGraw-Hill. 1967. Pag. 23.



---

---

En 1967 Douglas Mc Gregor quien era consultor de Union Carbide ejecutó el Desarrollo Organizacional en dicha Organización con el fin de formar un equipo gerencial eficaz y eficiente. En ese mismo año el Departamento de Estados Unidos lo aplicó para resolver conflictos entre grupos.

Todos los sucesos anteriormente mencionados han permitido que actualmente se aplique el Desarrollo Organizacional en todo el mundo con el objetivo de buscar el mejoramiento de la Organización, así vemos que el individuo ha buscado adaptarse y tener disposición hacia a los cambios, lo que se refleja en la cultura de las Organizaciones.

---

---

## 3.2 CONCEPTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Como se ha venido mencionado, el mundo esta compuesto por un sin fin de Organizaciones, las cuales interactuan con los individuos proporcionando a los mismos beneficios. Pero las Organizaciones deben tomar en cuenta el medio ambiente donde se desenvuelven para poder sobrevivir.

En la actualidad el cambio ha llegado a convertirse en una característica normal de las Organizaciones. Estos cambios exigen el trabajo conjunto de todos los integrantes de la misma.

Existe una herramienta administrativa muy importante para poder controlar estos cambios: El Desarrollo Organizacional. A continuación se presentan conceptos de éste, de autores con experiencia en relación al tema.

*"El Desarrollo Organizacional constituye un esfuerzo planificado, a nivel organizacional y dirigido desde los niveles altos de la Organización y bienestar mediante, intervenciones planificadas en los procesos organizacionales, utilizando conocimientos de ciencia del comportamiento".<sup>30</sup>*

Lic. Joseph A.Litterer.

*"Es una actividad a largo plazo apoyada por la alta dirección, cuya finalidad es mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de la Organización, sobre todo mediante un diagnostico de administración de la cultura organizacional más eficaces, con ayuda de un consultor facilitador y uso de la teoría y tecnología de la ciencia aplicada del comportamiento, incluyendo entre otras cosas la investigación de la acción".<sup>31</sup>*

Lic. Wendell French.

---

<sup>30</sup> Litterer, Joseph. Administración. México. McGraw-Hill. 1973. Pág. 251.

<sup>31</sup> Wendell, French. Cambio Organizacional. México. McGraw-Hill. 1972. Pág. 123

---

---

*"Es un enfoque sistemático, integrado y planeado para mejorar efectividad de la empresa, se diseña para solucionar problemas que disminuyen la deficiencia de operación en todos los niveles; estos problemas pueden incluir la falta de cooperación, la descentralización excesiva y la comunicación deficiente".<sup>32</sup>*

Lic. Harold Koontz.

*"Es el proceso de cambio en ideas, costumbres, valores y estructuras organizacionales para lograr la máxima eficiencia".<sup>33</sup>*

Lic. Sandra Luz González López

Una vez plasmados algunos conceptos importantes de lo que significa el Desarrollo Organizacional, permite conceptualizar lo siguiente:

"El Desarrollo Organizacional es una estrategia a largo plazo que reeduce a los individuos de una Organización, apoyándose en las ciencias del comportamiento humano, para hacer que las personas se adecuen al cambio, modificando sus valores, actitudes, comportamientos y creencias, todo con el fin de lograr un trabajo conjunto en beneficio de la propia Organización y pueda enfrentarse a los cambios del medio ambiente que la rodea, todo lo anterior bajo la dirección de la alta gerencia".

---

<sup>32</sup> Koontz, Harold. *Introducción a la Administración*. México. McGraw- Hill, 1981. Pág. 350.

<sup>33</sup> L.A. Sandra Luz González López. *Apuntes*. México. FES Cuautitlán, 1997.

---

---

### 3.3 CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional es un cambio planeado, es una solución a los constantes cambios que se presentan en todo tipo de Organizaciones, ya que el entorno de ésta gira alrededor de un ambiente cambiante de tecnologías, mercados, etc.

Este se caracteriza ( Anexo 21) por lo siguiente:

*Es un Enfoque Organizacional Total.* El Desarrollo Organizacional es un intento por desarrollar la Organización en su totalidad para que responda con eficiencia al cambio. El cambio es tan frecuente en nuestra sociedad moderna , que las Organizaciones necesitan que todas sus partes funcionen juntas y en orden para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades que trae consigo el cambio. El Desarrollo Organizacional es un Proceso Integral que tiene como fin asegurar que todas las partes de la Organización estén perfectamente coordinadas

*Es una Estrategia,* es decir, es una forma de trabajar para solucionar problemas o evitar a los mismos; es prevenir los acontecimientos del medio cambiante para que no tomen por sorpresa a la Organización. La autorenovación de la Organización se busca para que los administradores puedan adaptarse con rapidez su estilo de administración a los problemas y oportunidades. Pero es una *estrategia a largo plazo*, ya que los programas son planeados a más de dos años, dentro de ese lapso se presenta el Proceso de Desarrollo Organizacional, donde se buscan las soluciones más adecuadas para que la Organización pueda enfrentar los cambios del medio ambiente que le rodea. Con esto no quiere decir que si se comienza un proceso y presenta un cambio se deba reiniciar otro, sino como ya se mencionó el Desarrollo Organizacional es adaptable y ayuda a la Organización a la renovación.

*Es un Esfuerzo Educativo* ya que reeduca a los individuos de la Organización a cambiar sus valores, costumbres, actitudes (cultura) y estructura organizacional, de tal manera que estos pueda adaptarse mejor a las demandas ambientales que se caracterizan por nuevas tecnologías, nuevos desafíos y también a las nuevas oportunidades.

---

---

**La Contratación de un Agente de Cambio.** El Desarrollo Organizacional utiliza uno o más Agentes de Cambio, que son personas que desempeñan la función de estimular y coordinar el cambio dentro de la Organización. Por lo general el Agente de Cambio, es un asesor que proviene del exterior de la Organización pero no son ajenos a ésta. También puede haber Agentes de Cambio Internos, comúnmente el director de personal toma este papel y coordina el programa desde dentro de la Organización.

El Desarrollo Organizacional se caracteriza por que se debe dar un *Compromiso y la Participación Activa de Todos* los integrantes de una Organización. El Desarrollo Organizacional es una conquista colectiva ya que no es el resultado del trabajo de pocos individuos. Un postulado básico del Desarrollo Organizacional es que *"como las Organizaciones son conjunto de grupos que se entremezclan, si se logra que los grupos funcionen mejor aumentara la eficiencia de la organización total"*<sup>34</sup>. También las Organizaciones necesitan desarrollar respuestas rápidas ante los cambiantes y medios adecuados para resolver conflictos y para lograr esto todos los miembros deben cooperar para realizar este fin.

El Desarrollo Organizacional hace hincapié en *la resolución de los problemas*. Trata de solucionarlos más que analizar teóricamente, como se hace en el salón de clases. Estos son problemas reales a los que se enfrentan los participantes en su Organización, de modo que resultan estimulantes e interesantes. Este enfoque en los problemas reales y cotidianos y no es situaciones artificiales, se denomina investigación en acción. Se trata de una característica tan determinante que el Desarrollo Organizacional se llama en ocasiones "Mejoramiento Organizacional a través de la Investigación en Acción".

El Desarrollo Organizacional *se basa en procesos de grupo* tales como debates, conflictos entre grupos, confrontaciones y procedimientos en busca de cooperación. Se realiza un esfuerzo por mejorar las relaciones interpersonales, abrir canales de comunicación, aumentar la confianza y alentar la participación de todos los miembros de la Organización..

El Desarrollo Organizacional se basa esencialmente en *la retroalimentación* de los participantes para que tengan datos concretos en los cuales basar sus decisiones. La retroalimentación los anima a entender una situación y tomar una acción autocorrectiva en lugar de esperar a que alguien les indique lo que deben hacer.

---

<sup>34</sup> Hampton, David R. *Administración. México. McGraw-Hill. 1996. Pág. 583.*

---

---

El Desarrollo Organizacional también se caracteriza por que *Se Auxilia de las Ciencias del Comportamiento Humano* para incrementar la eficacia organizacional y el bienestar de toda la Organización. Lo anterior depende de la correcta aplicación de los conocimientos de dicha ciencia, ésta busca localizar y crear el ambiente de trabajo óptimo, en que cada individuo pueda dar su mejor contribución al desarrollo de la Organización y al mismo tiempo valorizar sus potencialidades.

La ciencia del comportamiento humano también son aplicables para realizar alteraciones y cambios para contrarrestar la mínima perturbación e interferencias negativas de algunos miembros de la Organización.

El Desarrollo Organizacional busca dar soluciones para que la Organización siga un camino hacia la eficiencia y eficacia, conjuntando todas sus características, es la respuesta a los cambios que acontecen a las Organizaciones día a día.

Los administradores pueden auxiliarse del Desarrollo Organizacional con el fin de aplicarlo en las Organizaciones que deseen sobrevivir y crecer en la batalla de los cambios constantes que se presentan en ellas.

---

---

## 3.4 PROCESOS Y MODELOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

---

---

El Desarrollo Organizacional cuenta con una metodología que surgió de las ciencias del comportamiento humano. El Desarrollo Organizacional no se restringe a la solución de problemas específicos y actuales, sino que busca el desarrollar nuevos aprendizajes organizacionales y nuevas maneras de enfrentar y tratar con problemas. El Desarrollo Organizacional pretende mejorar los medios por los cuales los sistemas técnico, administrativo y cultural actúan entre sí, así también como los medios por los cuales la Organización se relaciona con el medio ambiente que lo rodea.

Existen propuestas de varios autores que pretenden dar una guía de la metodología que se debe realizar para aplicar el Desarrollo Organizacional, estas no son recetas de cocina para la solución de problemas, pero si dan una base que permite poder aplicar el Desarrollo Organizacional y así poder dar soluciones pertinentes para enfrentar los cambios que se presentan en las Organizaciones. A continuación se presentan algunas de estas propuestas:

### **PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL: NEWTON MARGULES.**

Este proceso consiste fundamentalmente en:

- 1.- ***Recolección de datos.*** Abarca la determinación de la naturaleza y disponibilidad de los datos necesarios y los métodos utilizables para recopilarlos. la recopilación y análisis de datos es una de las actividades más difíciles del Desarrollo Organizacional. Encierra técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y subsistemas y la manera de identificar y asuntos más importantes.
  
- 2.- ***Diagnóstico organizacional.*** Enfoca principalmente el proceso de solución de problemas. El análisis de problemas en Desarrollo Organizacional abarca un número de técnicas relacionadas con la identificación de preocupaciones y consecuencias, establecimiento de prioridad, relación con los propósitos y objetivos.

---

---

Conlleva también la generación de estrategias alternativas, desarrollo y verificación de nuevos enfoques para la solución de problemas organizacionales y a la preparación del sistema para el cambio.

3.- *Acción de intervención.* Existe una cantidad muy grande de técnicas disponibles para la fase de implementación del proceso del Desarrollo Organizacional. Se llegó a desarrollar una respuesta para cada preocupación común que surge repetidamente en las Organizaciones.

La acción de intervención es una fase del proceso de Desarrollo Organizacional que puede ser definida como una acción planeada a ejecutarse a continuación de la fase de diagnóstico. El hecho de obtener datos y/o diagnóstico es una manera de intervenir en el sistema y puede provocar un profundo impacto sobre la cultura organizacional. Hay necesidad de escoger cuál es la intervención más apropiada a la situación que es deseada para un problema organizacional determinado. Sin embargo, la acción de intervención no es la fase final del Desarrollo Organizacional, sino una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.

Dentro de este proceso podemos distinguir que cuenta con la ventaja de, ser un proceso muy generalizado que permite conocer los pasos básicos para poder desarrollar la aplicación del Desarrollo Organizacional dentro de una Organización, pero esto a la vez se puede interpretar como una desventaja, ya que su forma generalizada no deja comprender de manera explícita lo que se hace en cada fase, además y aunque el autor hace la aclaración que la acción de intervención no es la última fase del proceso, no es claro en lo que pasa después de éste.

### **PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE PAUL LAWRENCE.**

1.- *Diagnóstico.* Esta etapa nos ofrece una fotografía instantánea de la situación actual de la Organización. El diagnóstico es el proceso de recolectar y analizar los datos de los factores causales de los problemas organizacionales. Esta recolección no solo consiste en juntar comprobaciones cuantitativas mediante cuestionarios u otros medios, sino también hablar con las personas interesadas. Se busca identificar las diversas causas del problema y sus interrelaciones; también establecer cuáles son las variables del sistema que contribuyen al problema de manera más decisiva.



---

---

2.- *El planteamiento de la acción.* El autor nos sugiere hacerse algunos cuestionamientos en esta etapa, tales como:

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

Las respuestas a estos cuestionamientos pueden servir como una guía hacia la búsqueda de varios planes alternativos de acción que muestren la posibilidad de alterar el desempeño del sistema en la dirección deseada. Las acciones de intervención pueden ser de varios tipos:

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

No importa si es un cambio estratégico o un cambio estructural, generalmente se requiere de un esfuerzo educativo antes de que el cambio planeado pueda verse reflejado finalmente en el comportamiento. Cuando se dispone de varios planes alternativos de acción , se pueden comparar entre sí y aquél que ofrezca las mejores posibilidades de éxito podrá entonces ser seleccionado para su ejecución.

3.- *La ejecución de la acción.* Se pasa de lo teórico a lo práctico, es decir, se traslada el plan seleccionado al comportamiento real. La ejecución generalmente necesita seguir una secuencia en el tiempo. Se pueden hacer revisiones frecuentes a medida que se desarrolla lo planeado.

4.- *Evaluación.* Esta es la fase de evaluación que al mismo tiempo es el último paso en el proceso del Desarrollo Organizacional y la primera fase de un nuevo ciclo. La evaluación consiste en comparar las metas planeadas con los datos reales y hacer un diagnóstico de las discrepancias y de sus causas.

---

---

Dentro de éste proceso podemos denotar que es un proceso más completo y que toma en cuenta la importancia de conocer no sólo la información que se tiene en números y en papel a la hora de hacer el diagnóstico sino que además toma en cuenta a los integrantes de la Organización para hacer una diagnosticación más completa.

También éste proceso nos permite evaluar lo planeado con lo que se va realizando y poder corregir o implementar otro plan de acción.

Pero el proceso puede caer en el error de tener muchas alternativas de acción y así caer en el juego de experimentar en la marcha buscando cuál sería la mejor alternativa y no llegar a nada concreto y no avanzar con el proceso.

### **PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE WENDWLL L. FRENCH Y CECEIL H. BELL.**

Para los autores hay tres componentes básicos en todos los programas de Desarrollo Organizacional: Diagnóstico, acción y administración del programa.

1.- *Diagnóstico.* Representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés. Del diagnóstico surge la identificación de los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problema.

2.- *El componente de acción.* Consiste en todas las actividades y las intervenciones diseñadas para mejorar el funcionamiento de la Organización. Se desarrollan los planes de acción para corregir los problemas, aprovechar las oportunidades y conservar las áreas de puntos fuertes. Estos planes de acción son intervenciones del Desarrollo Organizacional específicamente diseñadas para abordar los aspectos relacionados con procesos seleccionados, como la comunicación o la toma de decisiones.

3.- *El componente de administración de programa.* Abarca todas las actividades diseñadas para asegurar el éxito del programa, como desarrollar la estrategia general del Desarrollo Organizacional, vigilar los acontecimientos a largo plazo del cambio, y abordar las complejidades y sorpresas inherentes en todos los programas.

---

---

De hecho estos tres componentes son intervenciones hacia la Organización, en el sentido de que todos ejercen impactos sobre los miembros de la Organización. Este tercer paso consiste en descubrir hechos concernientes a los resultados de las acciones que se toman.

Se contestan preguntas tales como: ¿Las acciones tuvieron los efectos deseados? ¿Se solucionó el problema o se aprovechó la oportunidad?. Si la respuesta es sí, los miembros de la Organización avanzan a problemas y oportunidades nuevos y diferentes; si la respuesta es no, los miembros inician nuevos planes de acción e intervenciones para resolver problemas (cuarto paso).

A menudo, cuando los problemas siguen sin resolverse después de un ataque inicial, el tercer y cuarto pasos implican una redefinición y una nueva conceptualización de las áreas problema. El quinto, sexto y séptimo pasos también requieren para algunos problemas y oportunidades, pero los pasos adicionales sólo son repeticiones de la secuencia lógica de diagnóstico-acción-evaluación.

Este es un proceso que nos enfatiza la necesidad de buscar los puntos fuertes de la Organización para conservarlos y de alguna manera pueden ser usados para la resolución de problemas y el aprovechamiento de oportunidades, este proceso no sólo se limita a resolución de problemas, sino que también sirve para no perder las oportunidades que se nos presentan en el cambio, además es flexible ya que para determinadas situaciones puede ser un proceso sencillo de tres fases o hasta siete.

La desventaja de este proceso es que el agente de cambio debe saber cuando usar tres o más fases del proceso de acuerdo al problema, con esto se corre el riesgo de que se acorten o extiendan las fases y no se den los resultados esperados o se requiere de más tiempo del necesario para su ejecución.

---

---

## PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL LIC. LUIS FERRER.

El cual propone seis pasos para llevar a cabo la implementación del Desarrollo Organizacional:

1.- *Autodiagnóstico*. Etapa en la cual el consultor (Agente de Cambio) asiste al cliente (Organización) para que éste detecte el estado de salud por el que pasa la Organización.

2.- *Recopilación y diagnóstico de datos*. Los instrumentos para llevar a cabo la recopilación de datos son básicamente: encuestas, entrevistas y reuniones de confrontación. En cuanto a los datos sobre los cuales se investiga, generalmente son: la estructura organizacional, el clima organizacional, el poder, el ejercicio de la autoridad, los estilos gerenciales y de liderazgo, la solución de problemas, la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y los conflictos intergrupales.

3.- *La planeación de la aplicación del Desarrollo Organizacional en la Organización respectiva*. Se refiere a realización del conjunto de planes que se pretenden desarrollar para poder llegar a los objetivos fijados.

4.- *Capacitación del personal* indicado para que la ejecución del Desarrollo Organizacional sea efectiva.

5.- *Ejecución*. La aplicación de la planeación teniendo en cuenta la relación existente entre liderazgo, la administración y el cambio de conducta.

6.- *Seguimiento y reciclaje*. Verificar que se cumplan los programas establecidos para poder obtener los resultados deseados.

Este es un proceso en el cual denota la participación de un Agente de Cambio, es un proceso muy específico y completo. Denota la importancia de la capacitación de los individuos para que el Desarrollo Organizacional sea efectivo. Pero el autor limita su proceso en la última etapa, ya que sólo se limita a verificar si se cumplieron o no los objetivos y no denota la importancia de tomar medidas correctivas durante el proceso.

---

---

## MODELO "MANAGERIAL GRID" O DESARROLLO ORGANIZACIONAL TIPO GRID.

Blake y Mouton proponen seis fases para implementar el Desarrollo Organizacional Grid.

- ❖ Esta primer fase implica *la realización de seminarios de laboratorio* para todos los miembros de la Organización, partiendo de la alta dirección, hacia la base, con el fin de analizar la cultura organizacional a través del Grid.

Cada una de las funciones de la Organización es evaluada por un equipo a través del Grid, pero qué es el Grid.

En la Managerial Grid (malla gerencial) el administrador que trabaja en una Organización siempre está orientado hacia dos asuntos:

- ⇒ La producción: o sea, los resultados de sus esfuerzos.
- ⇒ Las personas, o sea, los jefes colegas o aquellos cuyo trabajo él dirige.

La malla gerencial esta compuesta por dos ejes:

- El eje horizontal del Grid representa la preocupación por la producción . Es una serie continua de nueve puntos en la cual el nueve significa una elevada preocupación por la producción y una baja preocupación por la producción.
- El eje vertical del Grid representa la preocupación por las personas; también es una serie continua de nueve puntos, donde nueve es un grado elevado y un grado bajo de preocupación por las personas.

El Grid representa estas preocupaciones y su interacción. Los autores colocan en los puntos de intersección (en los cuatro lados y en el centro del Grid) los cinco principales estilos que los administradores utilizan.(Anexo 22).

- 
- 
- ❖ En la fase dos: Se da el *desarrollo de equipos* en todos los grupos de la Organización partiendo de la alta administración, para estudiar la dinámica comportamental de la Organización. Cada miembro del equipo utiliza el Grid para evaluar la calidad y la naturaleza de la participación (acción del equipo y de los esfuerzos individuales) con el objetivo de localizar dificultades y verificar el rumbo del plan de mejoramiento.
  
  - ❖ Fase tres: Se dan las *reuniones de confrontación intergrupala* para desarrollar el intercambio entre grupos, es decir, para mejorar la coordinación entre grupos.
  
  - ❖ Fase cuatro. Se *establecen los objetivos organizacionales* por la alta dirección de la organización, a través de rúbrica de la excelencia empresarial, que es conocido como las 72 ventanas ( Anexo 23 ), el cual permite la evaluación de 6 funciones, por tres perspectivas por cuatro orientaciones; esto produce 72 ventanas o espejos. Cada una permite que se observe un diferente aspecto del comportamiento de la organización, su rendimiento o sus resultados según que el concepto tras la acción lleve a la excelencia, a la mediocridad o al fracaso. A continuación se describen los elementos de la rúbrica de la excelencia empresarial, los cuales son:
    - ↳ **Funciones:** Una Organización puede dividirse en seis actividades importantes señaladas en la parte superior del Anexo 24: Recursos Humanos, Finanzas, Operaciones (fabricación), Mercadotecnia, Investigación y Desarrollo y Empresarial. Cada uno contribuye con algo único a la Organización y a la excelencia del todo. Pero cada uno de estos sectores puede también tener barreras que impidan que la salud de la Organización esté en su nivel global más alto.
  
    - ↳ **Perspectivas:** Dentro de cada una de las funciones, las tres perspectivas del lado izquierdo se aplican para evaluar la excelencia de cada función.
      - La primera perspectiva es la “*Efectividad Actual*”. Se refiere a qué tan bien se hacen las cosas actualmente. Señala las áreas débiles y fuertes en la presente conducción de la Organización.
  
      - La segunda perspectiva es la “*Flexibilidad*”. Se refiere a la capacidad de una Organización para variar repentina y correctamente hacia los cambios no previstos que tienen efectos a corto plazo. Esta es su reserva, su respaldo y fortaleza para resolver problemas.

- 
- 
- La tercera perspectiva es el "*Desarrollo*". Se refiere a las estrategias a largo plazo que puede aumentar la posibilidad de la Organización alcance un crecimiento rentable en un futuro lejano. Estas son las estrategias utilizadas para asegurar la firmeza y el poder de una Organización en dos, cinco o diez años.

Ninguna de estas perspectivas es necesariamente más importante que las otras; a todas se les debe dar la atención que se merecen si la Organización quiere lograr la excelencia.

- ↳ **Orientaciones:** Dentro de cada una de las 18 unidades más importantes (6 funciones por 3 perspectivas) del título de la Excelencia Empresarial están representadas cuatro orientaciones. Ellas son acciones empresariales clasificadas como *Internas o Externas* por un lado y como *Acometedoras o Defensivas* por otro.

Cualquier acción influenciada por factores que están bajo el control directo de una Organización, se considera Interna. Si su influencia por el contrario está fuera del control directo de una Organización, se considera como acción Externa. Si la acción tiene la intención de agregar impulso, es decir, estimular las oportunidades, aceptar retos o demandas y aumentar la capacidad de la Organización para lograr la excelencia, esta es una acción Acometedora.

Una acción Defensiva es, por su parte, aquella cuyo propósito es disminuir el retardo, defenderse de amenazas, reducir o eliminar las debilidades o defectos, disminuir o contrarrestar las restricciones que limitan las realizaciones de la Organización. Tanto las acciones acometedoras como las defensivas son esenciales al igual que las acciones orientadas hacia el exterior y las orientadas hacia el interior sirven para evaluar la excelencia empresarial.

Las combinaciones de éstas dos orientaciones son:

- » Los *esfuerzos internos acometedores* aprovechan las oportunidades dentro de la Organización y cubren asuntos tales como el cabal aprovechamiento de los recursos humanos, de maquinaria y materiales.
- » Los *esfuerzos internos defensivos*, son los que tratan las debilidades internas en el comportamiento, el rendimiento y los resultados que retardan la organización si no se corrigen.

- 
- 
- » Los *esfuerzos externos acometedores*, son aquellos que advierten si la Organización está aprovechando las ventanas y oportunidades del ambiente fuera de sus propios parámetros. Estos son las acciones que añaden impulso a la firma y abren nuevas oportunidades.
  
  - » Los *esfuerzos* se refieren a la capacidad que tiene la Organización para percibir las acciones de los competidores o la dinámica del mercado o de sus proveedores en su ambiente empresarial. Si estos elementos no se toman en cuenta o se ignoran, esta influencias pueden reducir o frustrar la posibilidad de éxito de la Organización.

Este título de las 72 ventanas abre un panorama hacia muchos aspectos del comportamiento, del rendimiento y de los resultados que son importantes para que la Organización logre la excelencia.

- ❖ La quinta fase del proceso es la *Implementación* a través de equipos, se trata de implementar el modelo organizacional ideal, a través del desarrollo planeado.

### MODELO DE KURT LEWIN COLLIER.

Lewin presenta un modelo de proceso de cambio, éste sugirió que el cambio es un proceso de tres etapas: *descongelar* la antigua conducta (o la situación), *moverla* a un nuevo nivel de conducta y volver a *congelar* la conducta en el nuevo nivel. El cambio implica moverse de un punto de equilibrio a otro.

### MODELO DE EDGAR SCHEIN.

El modelo de tres etapas de Lewin es un poderoso instrumento cognositivo para comprender las situaciones de cambio. *Edgar Schein* tomó la idea de Lewin y la mejoró ya que específico los mecanismos psicológicos involucrados en el cambio:



- 
- 
- ❖ En la etapa uno, *la descongelación*, la falta de confirmación crea dolor e incomodidad, lo que causa culpa y ansiedad, lo que a su vez motiva a las personas a cambiar. Pero a menos que la persona se sienta cómoda con el abandono de las antiguas conductas y la adquisición de otras nuevas, el cambio no ocurrirá. Es decir, la persona debe experimentar una sensación de seguridad psicológica con el fin de remplazar las antiguas conductas con las nuevas.
  
  - ❖ En la etapa dos, *moverse*, la persona atraviesa por una reestructuración cognoscitiva. La persona necesita información y una evidencia que demuestren que el cambio es deseable y posible. Esto se logra modelando la conducta de un ejemplar o recopilando la información pertinente del ambiente.
  
  - ❖ La tarea primordial en la etapa tres, *volver a congelar*, es integrar las nuevas de conducta en la personalidad y las actitudes de la persona. Es decir, la estabilización de los cambios requiere una prueba para ver si se ajustan, es decir, si se ajustan al individuo y al ambiente social que lo rodea. La frase *relaciones significativas* se refiere a la personas importantes en el ambiente social del individuo y si estos aceptan los cambios y los aprueban.

### **MODELO RONALD LIPPITT, JEANNE WATSON Y BRUCE WESTLEY.**

Estos autores también se basaron en el modelo de Lewin pero lo ampliaron a siete etapas, este modelo traza los pasos lógicos involucrados en la consultoría del Desarrollo Organizacional, las etapas que lo integran que son las siguientes:

- ❖ Fase 1. *El desarrollo de una necesidad para el cambio*. Esta fase corresponde a la fase de *descongelamiento* de Lewin.
  
- ❖ Fase 2. *El establecimiento de una relación de cambio*. En esta fase, el sistema cliente necesita ayuda y un agente de cambio desde afuera del sistema establece una relación de trabajo mutua.
  
- ❖ Fase 3. *La aclaración* o el diagnóstico del sistema cliente.

- 
- 
- ❖ Fase 4. La transformación de las intenciones en esfuerzos reales. Las fases 3, 4, y 5 corresponden a la fase de *movimiento* de Lewin.
  
  - ❖ Fase 6. *La generalización y estabilización del cambio*. Esto corresponde a la fase de *volver a congelar* de Lewin.
  
  - ❖ Fase 7. *Llegar a una relación terminal*, es decir, terminar la relación cliente – consultor.

### **MODELO DE BURKE-LITWIN**

Este modelo examina el desempeño individual y de la organización, desarrollado por Warner Burke Y George Litwin. Este modelo identifica las variables involucradas en la creación del cambio de primer orden y de segundo orden, que los autores llaman “cambio transaccional” y “cambio transformacional”, respectivamente.

El cambio de primer orden es un cambio evolutivo y de adaptación en el cual se cambian las características de la Organización, pero su naturaleza fundamental sigue siendo la misma. El cambio de segundo orden es un cambio revolucionario y fundamental en el cual se altera en forma significativa la naturaleza de la Organización. Para comprender el modelo, es necesario distinguir entre el ambiente y la cultura de la Organización y entre el cambio transaccional y el transformacional.

El ambiente de la Organización es la evaluación colectiva de las personas acerca de la Organización, en términos de si es un lugar bueno o malo para trabajar, de si es amistoso, cordial, frío, de trabajo arduo, despreocupado, etc.

Estas percepciones se basan en las prácticas gerenciales y en los sistemas y los procedimientos organizacionales; son relativamente maleables y cambiarán con los cambios en los procesos de la organización en los cuales se basan.

---

---

Litwin demostró que era posible inducir diferentes ambientes en Organizaciones de laboratorio, manipulando las metas y las prácticas gerenciales. Además , estos diferentes ambientes producían clases significativamente diferentes de conductas de los miembros de la Organización.

La cultura de la Organización también es una evaluación colectiva de la Organización, pero la conducta se basa en valores, normas e hipótesis más profundos, relativamente perdurables y a menudo inconscientes.

Los conceptos transaccionales/transformacionales provienen de la investigación del liderazgo, en donde se observó que algunos líderes son capaces de obtener un extraordinario desempeño de sus seguidores, mientras que otros líderes no son capaces de hacerlo.

Los líderes transformacionales son: Líderes que inspiran a sus seguidores a trascender su propio egoísmo en bien de la Organización y que son capaces de ejercer un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores. Los líderes transaccionales son: Líderes que guían o motivan a sus seguidores en dirección de metas establecidas, aclarando los requerimientos del papel y de su tarea . El liderazgo transaccional implica un justo intercambio entre líder y seguidor, que es conducente a nuevos niveles de desempeño. Transaccional implica un cambio de primer orden; transformacional implica un cambio de segundo orden. El modelo de Burke-Litwin (Anexo 25) parece bastante complicado, pero si los desglosamos se vuelve más comprensible.

Los autores exponen que las intervenciones dirigidas hacia el liderazgo. La misión, la estrategia y la cultura de la Organización, producen un cambio transformacional o fundamental en la cultura de las Organizaciones. (Anexo 26,).

Por otra parte, las intervenciones dirigidas hacia las prácticas gerenciales, la estructura y los sistemas, producen un cambio transaccional o cambio en el ambiente de la Organización (Anexo 27)

---

---

Burke manifiesta<sup>35</sup>:

*“Por consiguiente, hay dos series distintas de dinámicas de la Organización. Una serie asociada primordialmente con el nivel transaccional de la conducta humana o con las interacciones y los intercambios cotidianos que crean el ambiente. La segunda serie de dinámica concierne a los procesos de la transformación humana; es decir, a los “saltos” repentinos en la conducta; estos procesos transformacionales se requieren para un cambio genuino en la cultura de una Organización”.*

### **PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL. : LIC. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ.**

- ❖ Primer Fase: ***Recolección y Análisis de la información.*** Recolección de manuales de bienvenida, procedimientos, objetivos, políticas, entrevistas, encuestas, todo lo que sirve para conocerla. La ANALIZO, es decir, es todo lo referente a la Organización para que se pueda analizar esta.
  
- ❖ Segunda Fase: ***Diagnóstico y Planeación.*** Si ya conozco como está la Organización y se donde esta la falla. La diagnóstico, es decir, qué es lo que se tiene que cambiar. Posteriormente se hace la planeación, considerando cuántos recursos materiales, humanos y tecnológicos voy a contar. Dando a conocer el capital que se va invertir, el tiempo que se va utilizar y los beneficios que se obtendrán con la implementación del proceso de Desarrollo Organizacional.
  
- ❖ Tercer Fase: ***Ejecución.*** Ejecutar o llevar a cabo a la práctica lo antes planeado.

El proceso que se utilizará para el desarrollo del caso práctico que nos compete en éste proyecto es el proceso de la Lic. Sandra Luz González López, ya que lo consideramos como el más claro, sencillo y práctico a demás de ser el más actualizado. El proceso es flexible y se puede aplicar a todo tipo de Organización, no importante la clase de ésta.

---

<sup>35</sup> Wendell L. French y Cecil H. Bell. *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización.* México. Prentice-Hall. 1996. Pág. 130.

---

---

### **3.5 FINALIDAD DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

El Desarrollo Organizacional cuenta con muchos alcances y finalidades que dependen ciertamente del diagnóstico que se le de a la misma Organización, ya que el proceso del Desarrollo Organizacional es tan dinámico, por lo cual, no es receta de cocina y su finalidad puede cambiar de acuerdo a la Organización donde se este aplicando. No obstante existen finalidades básicas del Desarrollo Organizacional que se pueden considerar como las más importantes:

En primer instancia el Desarrollo Organizacional busca el Cambio Planeado y la creación de una nueva cultura organizacional que ayude a la realización de los objetivos de la Organización.

El Desarrollo Organizacional permite desarrollar un sistema variable y capaz de autorenovarse, que se pueda organizar de diferentes maneras, dependiendo de las tareas; que la función determina las forma, en lugar que las tareas se adecuen a las estructuras existentes.

El Desarrollo Organizacional, es una herramienta que permite mejorar a la Organización y además no es limitativa de un sólo tipo de Organización sino que es flexible y dinámico.

El Desarrollo Organizacional busca el incrementar la confianza en el individuo para que se sienta apoyado por la Organización. Además con esto busca incrementar el entusiasmo y satisfacer cada vez las expectativas personales de los miembros de la misma.

El Desarrollo Organizacional mejorará los canales de comunicación en pro de la eficacia y eficiencia de la propia Organización

---

---

El Desarrollo Organizacional involucra a todos los miembros de la Organización al logro de objetivos aumentando el nivel de responsabilidad del grupo en la planeación y ejecución del proceso de Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional aumenta el nivel de calidad de la Organización y de los bienes y servicios que ofrece en el al mercado.

El Desarrollo Organizacional trata de desarrollar a la Organización completa para que pueda responder al cambio de un modo más uniforme y eficiente, se busca incrementar el grado de exactitud de la información por medio de una dinámica de grupo y resolución de problemas.

El cambio exige que las Organizaciones sean extremadamente eficientes para sobrevivir y prosperar y el Desarrollo Organizacional es la herramienta fundamental que permite el logro de esto.

---

---

### **3.6 IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

El hombre vive en un constante cambio, cambios que se dan en segundos al día, por lo cual es necesaria una conscientización por parte de las Organizaciones de la importancia de la renovación; aquí se aplica el dicho que es muy cierto en la actualidad: RENOVARSE O MORIR.

Las Organizaciones que no estén conscientes de la necesidad de un cambio para enfrentarse a los avances científicos y tecnológicos de los últimos años tienden al fracaso y peor aún a desaparecer. Estos cambios exigen a las Organizaciones estar en una renovación constante para poder sobrevivir y mejor aún sobresalir y ser excelentes.

Pero se debe remarcar la importancia de que el cambio debe ser planeado, cualquier Organización que desee convertirse en competitiva y además busque ser la mejor, debe considerar seriamente el Desarrollo Organizacional, ya que es la herramienta fundamental para implementar los cambios y así las instituciones seguirán en el mercado luchando día a día por ser las mejores y sobrevivir.

Las Organizaciones están integradas por recursos materiales y humanos, pero para el Desarrollo Organizacional es vital la participación del individuo, el cual ayuda o obstaculiza el logro de los objetivos fijados. Pero el proceso del Desarrollo Organizacional ayuda a transformar la mentalidad de los individuos consiguiendo que adopten una mentalidad positiva y una conjugación de sus objetivos y de la Organización, además se busca que éstos adopten la calidad como una forma de vida y no sólo como una política más de la Organización, todo con el fin de que se alcance la eficiencia conjunta, es decir, tanto personal como de la misma Organización.

---

---

El proceso de Desarrollo Organizacional es una herramienta fundamental para los administradores ya que les ayuda a diagnosticar y dar soluciones a las Organizaciones modernas que están en constante cambio, el Desarrollo Organizacional presenta un concepto dinámico de la cultura y cambio organizacional .

En éste momento el mundo se caracteriza por cambios rápidos y constantes que básicamente dan el éxito o fracaso de una Organización. Por lo cual es de vital importancia conocer y aplicar el proceso de Desarrollo Organizacional, ya que es una herramienta fundamental para todas las Organizaciones que busquen la eficiencia y eficacia en la obtención de los mejores resultados para mantenerse en el mercado y en el camino del éxito.



CAPITULO 4  
AGENTE DE CAMBIO






---

---

## 4.1 CONCEPTO DE AGENTE DE CAMBIO

Los Agentes de Cambio han estado siempre presentes en la historia de las Organizaciones; ejemplos antiguos de éstos, recayeron en los responsables de construir ciudades enteras con limitaciones tecnológicas de la utilización de recursos tanto naturales, humanos como de transporte y sin embargo erigieron ciudades magnificas como Teotihuacán, Egipto o Grecia.

Los Agentes de Cambio han sido los responsables de adelantos administrativos o técnicos en beneficio de las Organizaciones, han buscado brindarle la máxima efectividad a las mismas.

Se puede nombrar como Agentes de Cambio a Taylor, Fayol, Mayo, etc., que en su momento brindaron innovaciones y cambios para resolver conflictos organizacionales, cada uno aportando sus conocimientos para la resolución de los mismos; ellos son un claro ejemplo de lo que es un Agente de Cambio.

Para poder comprender explícitamente lo que es un Agente de Cambio a continuación se presentan algunos de los conceptos importantes que lo describen:

*" Son aquellas personas, ya sea de adentro o fuera de la Organización, que prestan asistencia técnica, especializada o de consultoría en administración de un esfuerzo de cambio"*<sup>36</sup>

**LIC. RICHARD BECKHARD.**

---

<sup>36</sup> Beckhard Richard. Desarrollo Organizacional. Estrategias y Modelos. México. Fondo de Cultura Interamericano. 1986. Pág. 115.

---

---

*"Es aquella persona, que actúa normalmente como consultor interno o externo, con la adecuada preparación académica y apropiada experiencia en las ciencias del comportamiento"*<sup>37</sup>

**LIC. PAUL R. LAWRENCE.**

*"Personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar los cambios"*<sup>38</sup>

**LIC. STEPHEN P. ROBBINS**

*"Es el profesional que cuenta con la experiencia y preparación académica para poder ejecutar correctamente el cambio"*<sup>39</sup>

**LIC. SANDRA LUZ GONZÁLES LÓPEZ**

De lo anterior podemos conceptualizar que:

"El Agente de Cambio no importando que sea interno o externo, debe ser un profesional con la capacidad, experiencia y con los conocimientos necesarios para desarrollar actitudes y procesos que ayuden a los individuos a lograr una motivación hacia el cambio y se pueda alcanzar el éxito con la elevación del nivel de calidad de la Organización".

---

<sup>37</sup> Lawrence Paul R. *Desarrollo de las Organizaciones. Diagnostico y Acción.* México. Fondo Educativo Interamericano. 1973. Pág. 113.

<sup>38</sup> Robbins Stephen P. *Conocimiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones.* México. Prentice-Hall Hispanoamericana. 1971. Pág. 687.

<sup>39</sup> Lic. Sandra Luz González López. *Apuntes.* México. FES Cuautitlán. 1997.

---

---

---

---

## 4.2 CARACTERÍSTICAS DEL AGENTE DE CAMBIO

El Agente de Cambio es piedra angular para realizar con éxito los planes fijados con miras a implementar el cambio dentro de una Organización.

Por lo cual, se debe reconocer que no cualquier persona puede ser un buen Agente de Cambio, éste debe contar con las siguientes características que lo particularizan:

- » Debe ser una *persona preparada*, es decir, debe contar con el sustento tanto académico como de experiencia propia, para así emitir un juicio objetivo y claro.
- » Debe contar con la suficiente *inteligencia o talento* para saber analizar la problemática de la Organización para darle una solución adecuada.
- » Debe *ser un profesional*, es decir, debe contar con un comportamiento respetuoso y eficiente para brindar un servicio.
- » Debe ser una persona *responsable*, es decir, debe contar con la capacidad de respuesta al asumir un compromiso.
- » El Agente de Cambio *debe ser tenaz*, esto es, tener firmeza en los planes o acciones a realizar, debe ser constante e incansable para poder llevar hasta su conclusión el proceso de cambio deseado.
- » El Agente de Cambio *debe contar con sentido común*, esto consiste en saber aplicar sus conocimientos a lo que esta realizando.

- 
- 
- » El Agente de Cambio debe contar con una *buena comunicación*, este debe saber transmitir sus ideas y pensamientos de una manera eficiente y eficaz, ya que este proceso interpersonal va a afectar a sus clientes, subordinados, etc.; esto logrado mediante la utilización de métodos verbales y escritos.
  
  - » Debe contar con *imaginación*, es decir, teniendo una mente abierta le ayudará a encontrar las soluciones a los diversos problemas a afrontar, claro está sin dejar de ser realista y objetivo.
  
  - » Se necesita una *clara visión y centralización en cuanto a las decisiones*, es decir, debe contar con determinación para tomar decisiones, ya que deberá tomar decisiones adecuadas, oportunas y precisas, acordes con la problemática de la Organización para no perder tiempo en desacuerdos.
  
  - » El Agente de Cambio debe estar *consciente de que tan importante es la colaboración*, es una de las características importantes, ya que es la base para alcanzar con eficiencia objetivos comunes y por lo tanto llegar al éxito del cambio esperado.
  
  - » El Agente de Cambio *debe tener gusto y actitud de servir a los demás*, esto es, realizar con agrado y paciencia su trabajo; logrando tener mente despejada, considerando los beneficios que se puede aportar a los miembros de la Organización, al introducir algún cambio.
  
  - » El Agente de Cambio debe estar *seguro de que los cambios que implante se van a realizar*, ya que él debe ser el primero en tener la convicción de ello para que pueda transmitirlo con efectividad.
  
  - » Debe *ser creativo*, debe idear las formas u opciones con que puede contar para resolver cualquier problema que se presente dentro de la Organización y así decidir la solución más viable y conveniente. Es decir, debe contar con un espíritu constructivo e innovador.
  
  - » El Agente de Cambio *debe contar con la suficiente sensibilidad*, esto es, debe ser perceptivo para detectar las actitudes de la gente y su disposición hacia los cambios que este pretende implantar y así conocer el grado de resistencia.
- 
-

- 
- 
- » Debe *saber aprovechar el tiempo*, que deberá adecuar a todas sus actividades distribuyéndose en un orden lógico para que su tarea sea más efectiva.
  - » Debe *ser imparcial*, esto es, debe contar con independencia de criterio para emitir una opinión y/o formular un señalamiento.
  - » Debe *ser hábil*, es decir, debe contar con la capacidad para percibir e influenciar al contexto.
  - » Debe contar con una *visión emprendedora*, esto se refiere a que el Agente de Cambio, debe contar con una actitud positiva para aceptar retos y aprovechar las oportunidades.
  - » Debe contar con *capacidad de observación*.
  - » Es muy recomendable que el Agente de Cambio cuente con conocimientos de cómo operar *computadoras* y equipos de oficina, también se requiere que por lo menos maneje otro idioma, como el *inglés* por ejemplo.

Además el Agente de cambio debe contar con:

- » *Iniciativa.*
  - » *Discreción.*
  - » *Facilidad para trabajar en equipo.*
  - » *Estabilidad emocional.*
  - » *Ética profesional.*
  - » *Mente analítica.*
- 
-

- 
- 
- » *Objetividad.*
  
  - » *Capacidad de negociación.*
  
  - » *Inspira confianza.*

Una vez que se conocen las características primordiales que se necesitan para ser un Agente de Cambio, se puede suponer que no existen personas que cuenten con todas las características descritas. Pero actualmente existe un gran número de expertos en asesoría en México y se puede decir orgullosamente que la mayoría son egresados de la Universidad Nacional Autónoma de México y muchos de ellos preparan en las aulas a los futuros Agentes de Cambio para brindar al país Organizaciones competitivas y efectivas a nivel mundial.

---

---

### 4.3 PERFIL DEL AGENTE DE CAMBIO

Para que se pueda realizar el cambio de manera exitosa dentro de una Organización es necesario contar con un buen Agente de Cambio, éste además de contar con las características descritas anteriormente debe contar con una serie de aptitudes y habilidades que son necesarias para lograr los planes fijados. A continuación se presenta el perfil general de un Agente de Cambio:

- ⌘ El Agente de Cambio debe estar bien preparado y motivado para poder transmitir la suficiente confianza a los individuos para que puedan aceptar los cambios. Para lo cual, el Agente requiere:
  - ↳ Al detectar las necesidades de cambio, el Agente de Cambio debe estar motivado para lograr que el cambio se de en la Organización de manera exitosa.
  - ↳ El Agente de Cambio deberá tener ética profesional.
  - ↳ Estar consiente de la relación de un posible cambio con otros posteriores.
  - ↳ Determinar la necesidad de cambio, es decir, determinar lo que parece necesitarse y lo que es factible de realizar.
  - ↳ Encontrar los obstáculos, la resistencia y el grado de preparación para poder corregirlos y se pueda dar el cambio
  - ↳ Determinar el tamaño, carácter y la estructura del grupo de personas afectadas por el cambio.
  - ↳ Conocer los recursos con los que cuenta para poder vencer los obstáculos que puedan influir a que se de el cambio.



- 
- 
- ↳ Saber cómo determinar una estrategia adecuada de acuerdo con la situación y las aptitudes de los individuos.
  
  - ⌘ El Agente de Cambio debe ayudar a los individuos afectados por el cambio a crear conciencia de la necesidad de éste, por lo cual, debe realizar lo siguiente:
    - ↳ Detectar qué tan sensibles son los individuos para resistir el cambio y poder influir sobre ellos para que tomen conciencia de la necesidad de este.
  
    - ↳ Utilizar los métodos adecuados al cambio que se esté dando.
  
    - ↳ Crear conciencia de la necesidad del cambio y diagnóstico por medio de: El shock, el consentimiento, la demostración, la investigación, la culpa, la tendencia a “hacer lo que hace la mayoría”, etc.
  
    - ↳ Analizar las aspiraciones de los individuos para que éstas se hagan realizar y estar más motivados para que no exista una resistencia al cambio.
  
    - ↳ Distinguir las posibilidades y potencialidades de los individuos para ayudar a que éstos resistan el cambio.
  
    - ↳ Motivar a la gente de que para su desarrollo es necesario la utilización de un proceso de cambio, el cual, se va a realizar por etapas.
  
    - ↳ Establecer un sentimiento de responsabilidad en los individuos para comprometerlos con el cambio a través de una activa participación de los mismos.
  
  - ⌘ El Agente de Cambio debe de ayudar a los individuos afectados por el cambio en su conducta, comprensión en sus sentimientos y en su desempeño, para que estos logren superar las consecuencias antes mencionadas, esto requiere lo siguiente:
- 
-

- 
- 
- ↳ Se debe tener la habilidad suficiente para que los individuos puedan afrontar los problemas existentes a consecuencia de los cambios que se vayan realizando dentro de la Organización.
  
  - ↳ Habilidad en el uso de los instrumentos de diagnóstico apropiados para cualquier problema, los cuales pueden ser : Encuestas, descripciones claras y precisas, tarjetas de calificación, observaciones, etc.
  
  - ↳ Diagnóstico de las consecuencias buenas y malas surgidas por los cambios realizados.
  
  - ↳ Auxiliar a los individuos afectados por el cambio a que ellos mismos se analicen y vean el desarrollo que en ellos mismos han logrado los cambios.
  
  - ↳ Unir los roles existentes entre el que efectúa el cambio y el individuo afectado por éste.
  
  - ↳ Habilidad para entender la ideología, mitos, tradiciones y valores de los individuos que fueron afectados por el cambio.
  
  - ⌘ El Agente de Cambio una vez que detectó el problema involucrará a la gente que esté dentro del mismo, para que se tome una decisión de qué proceso de cambio van a poner en práctica, de la forma que a continuación se describe:
    - ↳ Técnicas para llegar a una decisión de grupo.
  
    - ↳ Examinar las consecuencias de las posibles decisiones.
  
    - ↳ Elaborar un plan por etapas.
  
    - ↳ Realizar una práctica del plan que se va a llevar a cabo.
- 
-

- 
- 
- ↳ Promover una nueva planificación y evaluación en etapas posteriores.
  
  - ↳ Estudiar y eliminar alternativas.
  
  - ⌘ Para que el proceso de cambio que se ponga sea exitoso y productivo el Agente de Cambio debe considerar lo siguiente:
    - ↳ Debe ayudar a los individuos afectados por el cambio a que tomen conciencia de que es benéfico para ellos y pongan todo de su parte para que se logre dar con éxito.
  
    - ↳ Conocer cual será su actuación para evaluar el proceso y progresos obtenidos a las consecuencias producidas por el proceso de cambio
  
    - ↳ Comprender las opiniones y la conducta de los individuos afectados por el cambio.
  
    - ↳ Definir los objetivos concretamente para que de igual forma se puedan elegir los métodos adecuados a estos.
  
    - ↳ Crear la necesidad de relacionar los métodos con la meta que se tenga en mente.
  
  - ⌘ El Agente de Cambio debe evaluar el progreso, los métodos de trabajo y las relaciones humanas de los individuos afectados por el cambio, por lo cual necesita:
    - ↳ Habilidad para diagnosticar las causas por las cuales los individuos han reaccionado negativamente al cambio, por medio de instrumentos de valoración, entrevistas, etc.
  
    - ↳ Habilidad en el uso de tarjetas de calificación, escalas de evaluación, etc.
  
  - ⌘ El Agente de Cambio va asegurar la continuidad, expansión, mantenimiento y transferencia del proceso de cambio a través de:
- 
-

- 
- 
- ↳ La creación de una mentalidad responsable y participativa en toda la gente que integra la Organización.
  
  - ↳ Desarrollar apoyo general al cambio.
  
  - ↳ Desarrollar en los demás, aprecio al trabajo de los individuos que necesitan más apoyo.
  
  - ⌘ El Agente de Cambio debe ser una persona con actitudes de cordialidad e igualitarias para que los individuos de la Organización lo acepten, y así se puedan desarrollar de forma óptima, evoluciones en sus aptitudes para alcanzar el cambio planeado.
  
  - ⌘ El Agente de Cambio debe prestar atención a las relaciones interpersonales tanto propias, como entre los mismos individuos pertenecientes a la Organización para que estos sientan la suficiente confianza con él, logrando así que tengan sus propias decisiones al ser también comprendidos. Con esto los individuos se sentirán lo suficientemente capaces para que ellos también proporcionen confianza al Agente de Cambio y a éste se le facilite su meta por el hecho de que será en conjunto con sus clientes.
  
  - ⌘ El Agente de Cambio no debe mezclar sus sentimientos con el objetivo que persigue ni debe influir con su personalidad en los individuos, sino que sólo tiene que apoyarse en sus habilidades y procedimientos porque de lo contrario entorpece su labor ocupando más tiempo del previsto, también percibiendo cierta resistencia a su trabajo por parte de sus clientes.
  
  - ⌘ El Agente de Cambio debe ser congruente, es decir, que sus pensamientos vayan de acuerdo con sus acciones, cumpliendo con sus compromisos, brindando respeto sincero para que sea digno de confianza y tenga credibilidad; esto, debe inspirar confianza.
  
  - ⌘ Y la más importante: tener la certeza de que el cambio se puede lograr.
- 
-

---

---

## 4.4. TIPOS DE AGENTES DE CAMBIO

Sólo existen dos tipos de Agentes de Cambio: los Internos y los Externos. Ambos brindan apoyo a la Organización, pero desde diferentes posiciones o en algunos casos en ambas, dado que el Agente de Cambio Interno la asistencia se genera en un órgano que forma parte de su estructura, mientras que el Agente Externo es proporcionada por un órgano independiente. A continuación se describe a detalle estos tipos.

### AGENTE DE CAMBIO INTERNO.

Es o son personas que pertenecen a la misma Organizaciones. Ellos realizan el proceso del Desarrollo Organizacional para implantar cambios en beneficio de la Organización.

Dentro de las ventajas de utilizar un Agente de Cambio Interno tenemos:

- ✓ Al ser parte de la Organización conocen las necesidades y recursos de cada una de las partes que integran la misma.
- ✓ Los integrantes de la Organización ya lo conocen y por lo cual puede tener fácil acceso a las individuos que participan en ella.
- ✓ Esta directamente en la Organización, es decir, se halla disponible para prestar constante atención al desarrollo de los cambios.
- ✓ Posibilidades más amplias de implantar el proyecto en menor tiempo, porque no tiene que vencer una resistencia al cambio tan fuerte.
- ✓ Puede justificar con más facilidad un retraso en el desarrollo de sus trabajos.

---

---

Pero también cuenta con ciertas desventajas a describir:

- X Existe menor objetividad al analizar variables internas.
  
- X Se le dificulta detectar con certeza donde se necesita de un cambio ya que esta dentro de la Organización.
  
- X Al estar dentro de la Organización las personas lo conocen y lo que podría ser una ventaja se convertirá en desventaja si los individuos tienen sentimientos negativos hacia él.
  
- X No todos los miembros de la Organización lo consideran un experto.
  
- X Denota mayor conformismo porque no se le paga en forma especial para realizar un estudio: sólo cumple con su función.
  
- X A veces tiene dificultad para conducirse con la alta gerencia.
  
- X No cuenta con la libertad necesaria para hacer y decidir en algunos aspectos.
  
- X Puede actuar en su propio beneficio.
  
- X También puede tener interés en proteger a alguna área en especial.

### AGENTE DE CAMBIO EXTERNO.

Es o son grupos de personas (despachos), ajenos a las Organizaciones, estos venden sus servicios de asesoría a las Organizaciones que requieren un cambio organizacional.

---

---

Dentro de las ventajas que presentan éste tipo de Agente de Cambio son:

- ✓ Regularmente cuentan con más experiencia que el consultor interno.
- ✓ Tiene más libertad de actuar y mayor aceptación dentro de la alta gerencia, por la confianza depositada en él.
- ✓ Cuenta con una visión imparcial de la Organización.
- ✓ La experiencia adquirida en el campo de trabajo para resolver problemas similares bajo diferentes circunstancias
- ✓ Puede ver con mayor claridad la situación de la Organización.
- ✓ No tiene interés en proteger o favorecer a nadie en particular.
- ✓ Recibe emolumentos casi siempre significativos por efectuar su trabajo.
- ✓ Como él sólo se dedica a dar asesorías, generalmente conoce los medios más modernos de investigación y esta en constante actualización.

Dentro de las desventajas tenemos:

- ✗ Conoce menos los detalles y aspectos muy formales de la Organización..
- ✗ No dispone de información muy detallada sobre aspectos internos.
- ✗ El personal de la Organización considera su labor como una intrusión.

- 
- 
- ✗ Su acceso hacia las personas puede ser lento, ya que de entrada debe comenzar a conocerlos.
  
  - ✗ Enfrenta una resistencia natural.
  
  - ✗ Tiene mayor presión para proporcionar resultados.
  
  - ✗ No cuenta con un poder formal dentro de la Organización.
  
  - ✗ Generalmente las relaciones son temporales, por lo cual, sólo se podrá cumplir un papel limitado en las operaciones de la implementación del cambio.

Al analizar lo anterior se puede resumir, que lo ideal es que exista una relación trilateral; esto es, que exista un Agente Interno, uno Externo y la plena cooperación de la alta gerencia.

Con ello podemos obtener una consultoría con una mayor visión objetiva, actuando conjuntamente al integrar personal interno y externo, el cambio camina con firmeza hacia el éxito.



---

---

## 4.5 IMPORTANCIA DEL AGENTE DE CAMBIO.

El Agente de Cambio es vital para la Organización que quiera implementar cambios para mantenerse en el mercado de manera efectiva y si bien es cierto que el Agente de Cambio esta de manera ocasional, estos proporcionan información experta y dan soluciones efectivas a largo plazo para mantener a la Organización en condiciones óptimas para enfrentar los cambios que vivimos en este mundo moderno cada vez más competitivo y renovante.

Edgar Shein hace una analogía referente al papel que juega el Agente de Cambio, comparándolo con la situación que se presenta en la relación médico-paciente. *"El modelo médico-paciente consiste en que el cliente: Primero le dice al consultor lo que anda mal dentro de la Organización, esto en forma de síntomas y consecutivamente espera que el consultor le recete un remedio para el problema"*<sup>40</sup>

El Agente de Cambio produce movimiento, es decir, establece la dirección hacia donde tendrá que encaminarse un grupo de personas y recursos con miras al mejoramiento de la Organización para que ésta pueda crecer con efectividad.

Para ello, él elabora una visión y determina las estrategias necesarias para orientar al grupo ya mencionado, esto es, alinear al grupo con la visión de mejoramiento y mantenerlo en esa dirección.

Esto se puede dar con el establecimiento y uso de apropiados canales de comunicación y proporcionándole la energía necesaria para superar los inevitables obstáculos que se presentan en el camino, motivando e inspirando a las personas y apelando a los valores esenciales de la naturaleza humana (necesidades, creencias y emociones).

Un buen Agente de Cambio conduce a los miembros de una Organización hacia un mayor bienestar.

---

<sup>40</sup> Burke Wyatt Warner. *Desarrollo Organizacional. Punto de Vista Normativo*. New York. *Sistemas Técnicos de Edición*. 1988. Pág. 154.

---

---

Hoy en día existen gran cantidad de Organizaciones importantes y con cierta cantidad de años (aunque esto no es exclusivo de ellas) que poseen el vicio de salvaguardar el orden que han llevado hasta el momento, por lo cual, sufren deterioros que en muchos casos son irremediables y progresivos; esto a consecuencia de su propia rigidez y su falta de innovación, por su ceguera ante el enorme avance tecnológico, los cambios acelerados y la creciente competencia del mercado.

Muchas Organizaciones han cerrado sus puertas por esa causa. La mayoría de las Organizaciones que sufren una deficiencia en su capacidad de reconocer que hay cambios que la afectan, no han sabido identificar contratar, desarrollar, retener y motivar a los individuos con potencial que les pueden solucionar dichos problemas.

Al comprender la Organización la necesidad de cambiar hacia el beneficio conjunto es vital contar con un experto que le proporcione la ayuda necesaria para que se de la tan buscada mejora.

El Agente de Cambio cuenta con objetivos bases que determinan su importancia dentro de un proceso de cambio en miras al logro de los objetivos establecidos con el fin de que se de la efectividad en la Organización; estos objetivos son:

- ☞ Concientizar a la gente de la necesidad de cambio.
  
- ☞ Establecer una relación con el cliente de consulta.
  
- ☞ Encontrar el problema que existe dentro de la Organización.
  
- ☞ Examinar las diversas soluciones y metas.
  
- ☞ Trabajar por una estabilización de un nuevo nivel de funcionamiento de la Organización.
  
- ☞ Concientizar a los miembros de la Organización la importancia del trabajo en equipo para que se presenten beneficios conjuntos y permanentes.

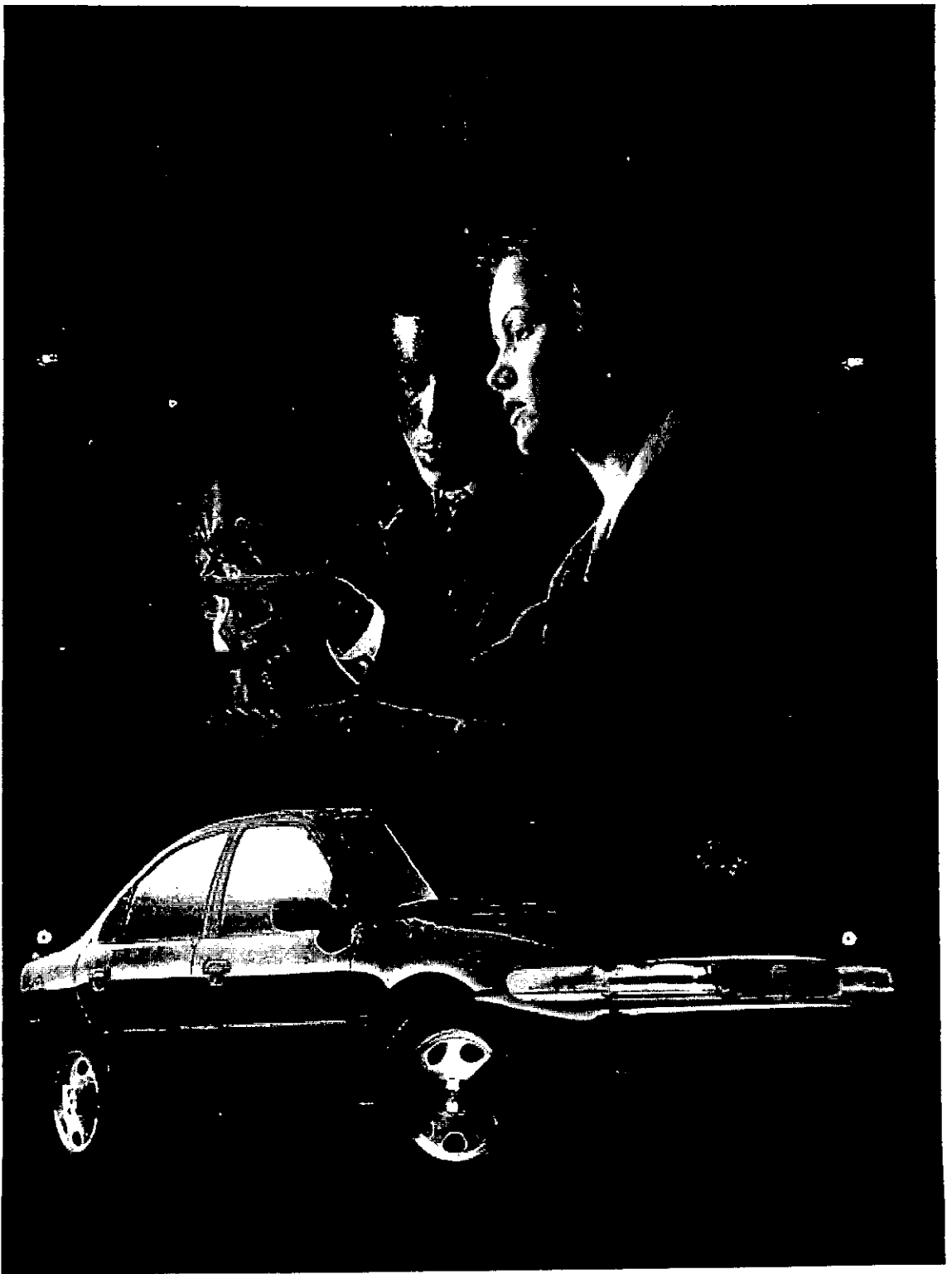
---

---

☞ La terminación de la relación de consultoría con la Organización y una continuidad de capacidad de cambio.

De lo anterior se puede detectar la importancia de contar con un Agente de Cambio para la implementación de un proceso en vías del bienestar de la Organización.

El Agente de Cambio es un profesional que brinda ayuda y concientiza a todos los miembros de la Organización que el cambio se presenta con el fin de buscar el mejoramiento conjunto, para poder seguir en la lucha en aras de la efectividad organizacional.



---

---

## 5.1 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

---

---

**CENTRAL DE PINTURAS**, es una pequeña empresa comercial, la cual se dedica a la distribución de pinturas automotrices y domésticas de la Marca Registrada *DUPONT S.A. de C.V.* además de ofrecer todo los accesorios y asesoría técnica necesaria para el hojalatero y pintor.

Esta Organización se establece el 1 de Agosto de 1984, en Oriente 85 # 4303, esquina Note 84, Col. Malinche Gustavo A. Madero. Cabe mencionar que en sus inicios contaba con otro nombre: Pinturas Juan, con la sola aportación del fundador y actual dueño. Al abrir sus puertas al público, Pinturas Juan era un pequeño local y contaba con tan solo dos personas para funcionar, el dueño que trabajaba en el mostrador, en la igualación de color, daba la asesoría técnica, en las compras, etc., es decir, él hacia casi todo, solo se auxiliaba de otra persona, la cual, prestaba el servicio de repartición a domicilio.

En su primer año de existencia tuvo un crecimiento ascendente con respecto a su clientela, por lo cual ya fue imposible que la manejarán dos personas. Se contrato a más gente: Dos que se encargaban de la igualación en mostrador y una en igualación a domicilio, a otras tres personas que se encargaban de la repartición a domicilio, además de tomar los pedidos en la calle y buscar nuevos clientes, el dueño siguió controlando las compras, dando asesoría técnica y en una manera sencilla controlaba el funcionamiento de todo.

Los siguientes cinco años se mantuvo un incremento en las ventas; por lo cual se decidió ampliar el local y contratar a más gente para poder satisfacer la demanda existente. Al hacer la ampliación también se realizo la inversión en tecnología de igualación de color para poder ser competitivo en el mercado.

Poco después corriendo su sextoagésimo aniversario, el dueño decide expandir su mercado de local a nacional, por lo cual coloca en su lugar a una persona de confianza. Comienza a buscar clientes en los estados de Pachuca, Hidalgo y Querétaro. Continuamente visitaba a sus nuevos clientes, dedicándose en exclusiva a la atención de estos. Esto le demando tiempo originando que éste descuidará el control de lo demás; se mantuvo al margen de lo que sólo le informaba su persona de confianza en lo relacionado al funcionamiento financiero de la Organización.

---

---

En 1989 se cae el telón, su persona de confianza resulto ser un estafador que lo timo con casi todos sus clientes, proveedores y acreedores, con acciones tales como: El cobro de facturas a los clientes pero no lo descargaba en sus cuentas por cobrar, no pagaba las deudas a sus proveedores y ni acreedores.

Comenzaron a darse las consecuencias lógicas de dichos problemas; como el enojo de los clientes por querer cobrarles de nuevo las facturas, la falta de inventarios por que no eran surtidos por los proveedores y acreedores hasta que se les liquidara, poco a poco estos problemas se fueron agrandando y a demás se adicionaron los problemas que se dieron con el personal que laboraba, ya que éste estuvo en constante rotación por el mal trato de la supuesta persona de confianza y el servicio cada vez fue decayendo.

Obviamente Pinturas Juan perdió a casi todos sus clientes locales importantes y a dos nacionales y tuvo grandes perdidas financieras, además la gente que laboraba poco a poco se fue.

Pero el dueño no se dio por vencido y aunque tuvo que vender cosas personales logro liquidar casi en su totalidad a los proveedores y acreedores, recontrato a gente que ya había trabajado con él y comenzó de nuevo a ganar mercado. En ese mismo año en su afán por salir del bache se asocio con una persona que lo ayudo a liquidar completamente las deudas.

Se decidió cambiar la razón social por la actual. Juntos trabajaron para volver a reconquistar los clientes perdidos y a nuevos. Se comenzó a vender a más clientes importantes, pero desafortunadamente el nuevo socio había comenzado a extraer material de la bodega. Afortunadamente esto se detecto a tiempo y el mal no paso a mayores.

Actualmente la Organización cuenta con la sola participación económica del fundador: Él, su familia y algunas otras personas han hecho que la empresa siga en su lucha por subsistir en esta Megalópolis, ellos la atienden y cuenta con una participación importante en el mercado local; pudieron recuperar y mantener hasta ahora a sus antiguos clientes.

Ha ido creciendo en gente y en ventas. Pero se han presentado dificultades con el personal ya que el servicio que prestan es deficiente, lo que a traído como consecuencia problemas con los clientes.

Ante está situación el dueño ha decidido investigar lo que sucede, pero él no cuenta con los conocimientos administrativos para poder detectar el problema (s) para darle una solución benéfica brindando así los cambios necesarios en pro de la Organización.

---

---

---

---

Como se ha podido observar, no sólo la buena voluntad y las ganas de trabajar hacen a una empresa eficiente y eficaz, la Administración Empírica funcionaba cuando la Organización era más pequeña, pero actualmente requiere un cambio que permita brindar un buen servicio a sus clientes actuales y a los venideros. Para esto se puede remarcar la importancia de un Agente de Cambio que ayude a la empresa a organizarla, y así transformar a la misma hacia un camino con seguras perspectivas hacia el futuro y no dejarlo al asar para lograr el éxito.

---

---

## 5.2 PROPUESTA DE UN PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

---

---

Recordando que en el capítulo tres se describieron algunos de los más importantes procesos de Desarrollo Organizacional, se decidió aplicar para efectos de éste caso práctico el propuesto por la Lic. Sandra Luz González López, actualmente asesora de Desarrollo Organizacional y catedrática de la Universidad Nacional Autónoma de México.

La decisión se dio, porque dicho proceso involucra a todos los elementos de la Organización, tales como: Elementos técnicos, de estructura, de tecnología y el más importante el elemento humano. Además de ser el más actual y que cuenta con un gran respaldo de práctica exitosa en las Organizaciones en donde se ha aplicado, por lo cual denota la flexibilidad del mismo para poder implementarse en cualquier tipo de organización. Dicho proceso se explica a detalle a continuación y consta de tres fases<sup>41</sup>:

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

- ✿ En esta fase se recopila la información generalizada de la Organización para poder tener una visión más extensa de las operaciones de la misma.
- ✿ Se recopilara información con relación a sus antecedentes, sus ventas o tendencias de mercado, su trato al cliente, etc.
- ✿ Se observa si dentro de la Organización se cuenta con una estructura definida.
- ✿ Se busca conocer si existen objetivos definidos y compartidos con todo el personal que labora en la Organización.
- ✿ Se identifica si existe una buena comunicación dentro de la Organización.

---

<sup>41</sup> L.A. Sandra Luz González López. Apuntes. México. FES.Cuautitlán. 1997.

---

---



- 
- 
- ❖ Todo lo que se investigue tendrá que ser analizado con el fin de comprender el funcionamiento que ha tenido hasta ahora toda la Organización; este análisis debe ser veraz y preciso para poder avanzar hacia la siguiente fase.

## **2.- DIAGNOSTICO Y PLANEACIÓN.**

- ❖ Se busca interpretar los motivos de los comportamientos y actitudes de las personas investigadas.
- ❖ Se diagnostica primero una situación determinada y posteriormente se identifican sus elementos y causas.
- ❖ En esta fase se desarrolla el cómo se va a solucionar las causas que originan las deficiencias y así poder dar opciones positivas que auxilien a lograr la eficiencia y eficacia en toda la Organización, con todo lo anterior se da paso a la siguiente fase.

## **3.- EJECUCIÓN.**

- ❖ Se pone en práctica todas las recomendaciones de la fase anterior y además se verifica que se apliquen en base a lo planeado, con el fin de que la Organización sea favorecida.

El Desarrollo Organizacional es un proceso planificado a largo plazo y de gran alcance, ya que este no olvida a ninguno de los elementos de la Organización, es decir, está enfocado a un cambio total de todo el sistema.

El Desarrollo Organizacional enfatiza la importancia del elemento humano, es un enfoque que incluye la motivación y la identificación de éste con la Organización, buscando el cambio completo en el sistema organizacional.

El Desarrollo Organizacional se utiliza para alcanzar los objetivos establecidos, al mismo tiempo que se mejora la calidad de la vida laboral y la efectividad de la Organización, buscando la compatibilidad de los objetivos individuales con los de la propia Organización.

No se debe olvidar que el proceso implica la participación de todos los miembros de la Organización y la asesoría de un Agente de Cambio.

## 3.2 IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Como se describió el proceso seleccionado antes mencionado tenemos:

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

<b>RAZÓN SOCIAL</b>	<b>CENTRAL DE PINTURAS</b>
<b>RFC</b>	<b>CACC 530705SJ8</b>
<b>CODIGO CLIENTE DUPONT</b>	<b>14220-8</b>
<b>DIRECCIÓN</b>	<b>Oriente 85 No.4303 esquina Norte 84. Col. Malinche. Delg. Gustavo A. Madero. C.P. 07880</b>
<b>GIRO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Comercialización de Pinturas y Solventes. Distribución autorizada de pintura automotriz, doméstica y accesorios de la marca Dupont.</b></li> <li>• <b>Igualación de cualquier tipo de color ya sea automotriz o doméstico.</b></li> <li>• <b>Dar asesoría técnica a los clientes acerca del tipo de material que le conviene y uso.</b></li> <li>• <b>El servicio de repartición a domicilio (opcional al cliente).</b></li> <li>• <b>Compra – Venta de Accesorios para la hojalatería y pintura.</b></li> </ul>
<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>Empresa comercial, clasificada como intermediaria (distribuidora) porque compra al mayoreo y vende al menudeo</b>
<b>TAMAÑO</b>	<b>Pequeña, basado en el criterio de gente trabajando: 18 personas</b>

<p><b>OBJETIVOS</b></p>	<p>Aunque no están escritos ni bien definidos se tienen los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener y aumentar su mercado.</li> <li>• Dar un mejor servicio a sus clientes.</li> <li>• Ser los mejores en su ramo.</li> </ul>
<p><b>MISIÓN</b></p>	<p>La misión de la Organización, es la de ofrecer la mejor alternativa para el público en general que requiera de un servicio de igualación o desca adquirir un producto para el pintado de su coche o casa; prestándoles el mejor servicio que se encuentra en el mercado.</p>
<p><b>MERCADO LOCAL</b></p>	<p>Toda el área de la zona Metropolitana. Dentro de sus clientes importantes cuenta con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoteles Edo. de Mex. S.A. de C.V.</li> <li>• Automotriz Solano, que le trabaja al I.M.S.S y Cruz Roja.</li> <li>• Grúas Consulado S.A. de C.V., que trabaja para grupo ICA y otros.</li> <li>• Reconstructora de Carrocerías Nacional la Villa S.A de C.V., que se dedica a la Hojalatería y Pintado de Trailers.</li> <li>• Luz y Fuerza Nacional división Centro, entre otros.</li> <li>• Además de cualquier persona que acuda o llame para hacer un pedido no importando el monto de su consumo.</li> </ul>
<p><b>MERCADO NACIONAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VolWagen de Pachuca S.A de C.V.</li> <li>• Hotel Hidalgo S.A. de C.</li> <li>• Carrocerías Querétaro S.A. de C.V.</li> <li>• Fondas Querétaro S.A. de C.V.</li> <li>• Además talleres de Hojalatería y Pintado que solicitan Previamente material accesorio de mayorco.</li> </ul>

---

---

## 2.- DIAGNOSTICO.

Dentro de la Organización no existen áreas definidas de acción por lo cual, para efectos de la diagnostico se eligieron las funciones que realizan las personas que integran la Organización, tales como:

- ☞ Dueño de la Organización.
- ☞ Igualación de Color.
- ☞ Asesoría Técnica.
- ☞ Servicio de Repartición.
- ☞ Ventas.
- ☞ Facturación y Cobranzas.
- ☞ Compras e Inventarios.
- ☞ Contabilidad.
- ☞ Recepción de pedidos/Secretaria/Cajera.

Como hemos observado la Organización , no cuenta con ninguna estructuración, no cuenta con objetivos bien definidos, no cuenta con especificaciones en las funciones, existe un hilo muy frágil de comunicación, ya que esta sólo se da en forma muy informal entre los integrantes de la Organización.

Es necesario un cambio en beneficio de la Organización, el proceso de Desarrollo Organizacional es la herramienta administrativa que involucra a todos los elementos de la empresa con el propósito de combatir los problemas ya esbozados y a demás de enfrentar los nuevos retos que se presenten en el transcurso de la vida de la Organización.

Pero veamos quienes integran la Organización:

---

---

## DUEÑO DE LA ORGANIZACIÓN.

### CAUSAS.

El dueño ha sido una persona que ha demostrado que sabe trabajar en su negocio, pero no ha podido ubicarse como líder. El deja que todos hagan lo que quieran y no pone límites, es un persona que protege demasiado a sus trabajadores que en la mayoría de las veces aprovechan la situación y no realizan sus actividades.

Es sumamente confiado y cree que todos realizan bien su trabajo. No se ocupa en verificar si en realidad lo hacen como él piensa.

Se deja llevar por sus emociones y no por las acciones, es decir, es demasiado consecuente con su personal y no se pone a reflexionar que tanto repercuten sus acciones con el servicio que se les brinda a sus clientes.

No ha sabido delegar funciones, él quiere hacerlo todo y por lógica muchas de las veces sólo interfiere en el trabajo de los demás. No ha podido asumir su función de jefe.

Con lo anterior no queremos decir que es necesario que él se vuelva un dictador, es realmente bueno que él se preocupe por su gente, pero como en todo no hay que caer en los extremos.

### EFFECTOS.

- » Con esta actitud sólo está deteriorando a la propia Organización.
- » El personal no lo ve como jefe, solo como un trabajador más, lo único que lo diferencia, es el hecho de que él les paga sus salarios.
- » Delega la autoridad a personas no adecuadas que la utilizan en su propios intereses, lo cual, esta en perjuicio de la propia Organización.
- » Su falta de autoridad se ve reflejada en la prestación de sus servicios a los clientes.

- 
- 
- » Cuenta con una mentalidad de que la Organización es un pequeño negocio familiar, donde el cree poder hacer todo bien y como se ha visto esto no es viable.
  
  - » Nunca se ha apoyado en alguien quien lo oriente en desarrollar una administración más efectiva.
  
  - » No establece controles ni trabaja con un programa delineado para organizar todos los recursos de la Organización
  
  - » No se apoya formalmente con nadie para controlar y conocer el funcionamiento completo de la Organización.

### IGUALACIÓN DE COLOR.

#### CAUSAS.

Este es un servicio que presta la Organización, el cual, puede ser considerado como el área de producción, ya que el personal utiliza los colores bases y hacen el color que le es solicitado por el cliente, el color debe quedar lo más exactamente posible a la muestra del cliente.

El servicio es muy importante por que es una arma competitiva de mercado, esto es, los clientes buscan que la igualación sea lo más exacta posible a las muestras.

Esta función es realizada por tres personas, dos de ellas lo hacen en el establecimiento y si es requerido una persona se destina a la igualación a domicilio (este es un servicio innovado por la Organización desde sus inicios).

Las tres personas que realizan ésta función se mantienen en constante lucha por la igualación de los colores ya que se les brinda un bono en especie (una despensa) cada mes, para la persona que haya realizado más igualados.

Además cada 4 meses mandan sólo a una persona a un curso de actualización, ya que la industria esta en constante avance en colores y en técnicas para su igualación.

---

---

Pero desde que inicio dicha capacitación sólo ha sido recibida por la misma persona que es el hijo del dueño, por lo cual, los demás no están conformes pero ninguno lo expresa; sólo reciben las instrucciones e indicaciones cuando el color lo requiere de la persona que toma la capacitación.

#### EFFECTOS.

- » Se nota que cuenta con un jefe informal de igualación que no define su papel dentro del área, lo cual perjudica el servicio de igualación de la Organización.
- » Existe un ambiente hostil ya que constantemente luchan por el bono mensual.
- » Dicho bono no esta bien orientado, ya que esta orientado en la cantidad y no en la calidad de la igualación, por lo cual existe un considerable indice de devoluciones por parte de los clientes.
- » Como resultado de dichas devoluciones, la empresa pierde preferencia por concepto de éste servicio; ya que el cliente pierde mucho tiempo cuando el color se arregla o se le vuelve a realizar, esto se hace sin ningún costo al cliente, lo cual lleva a pérdidas financieras por que nadie absorbe el costo de la reposición más que la propia Organización.
- » No están concientizados de que tan importante es ésta área, la cual, es una clave de diferenciación para ganar o perder mercado.
- » Al hacer las diferenciación en la capacitación las otras dos personas se sienten en desventaja y ponen esto como excusa cuando se dan las devoluciones.
- » No saben a quién dirigirse cuando hay un problema con un cliente y lo resuelven como pueden y muchas veces está resolución no es muy efectiva.
- » Al tener una deficiente igualación el problema también se recorre a otra persona (más adelante se detallara esto) convirtiéndose en un problema más grande.
- » Todo lo anterior perjudica gravemente a toda la Organización.

---

---

## ASESORIA TÉCNICA.

### CAUSAS.

Es un servicio que también innova la Organización, con el fin de prestarles toda la información necesaria a los clientes en relación cómo se utilizan los materiales y como sacar el mayor provecho de ellos. El responsable de éste servicio se encarga de explicarles ya sea en el establecimiento, por teléfono o directamente en el taller del cliente las técnicas en beneficio de éste.

Se mantiene en constante capacitación para poder estar al tanto de lo nuevo en la industria.

El encargado de dar este servicio es también hijo del dueño, el cual, realiza su trabajo prácticamente solo y no reporta a nadie su trabajo.

Cuenta con la libertad de atender al cliente según su criterio de prioridades, es decir, él decide a quienes y en que orden los va atendiendo; esto en el caso de la asesoría a domicilio ya que la asesoría en establecimiento o por teléfono se presta en el momento que el cliente lo requiera.

### EFFECTOS.

- » Al depender únicamente de él, un servicio tan demandado, se le satura el trabajo y no puede atender con eficiencia a los clientes.
- » Al dar la asesoría en mostrador o por teléfono se atrasa la preparación de la asesoría a domicilio y aunque no es muy frecuente este tipo de asesoría, es necesario mencionar que los clientes más importantes son las que la requieren y por consiguiente al atrasar las visitas los clientes comienzan a quejarse del servicio.
- » En el momento que la persona acude a un curso de capacitación, se detiene totalmente el trabajo de asesoría en domicilio y la asesoría en mostrador o por teléfono la brinda el dueño o cualquier persona que sepa resolver la duda en ese momento, lo cual no muchas veces es efectivo, ya que sólo se le orienta con lo poco que saben y por lo tanto la asesoría ya no fue de calidad; sino, sólo para salir del problema.



- 
- 
- » Al no reportar a nadie su trabajo, no se evalúa si está realizándolo adecuadamente y tampoco se analizan si su criterio de prioridades benefician a la organización, es decir, si su criterio de a quiénes atender primero son los adecuados para los intereses de la Organización,
  
  - » Como hemos podido notar, al apoyar ese servicio en una sola persona, no ha sido ni benéfico para él ni para la propia Organización.

### REPARTICIÓN A DOMICILIO.

#### CAUSAS.

Es un servicio opcional al cliente, pero el cual, es muy demandado ya que permite al cliente realizar sus compras con comodidad, ya que con sólo hacer su pedido por teléfono se le entrega en su domicilio sin costo extra.

Es un servicio que se presta a través de cuatro personas, las cuales se auxilian de una camioneta que se utilizan en caso de que el pedido sea numeroso y/o muy pesado. Generalmente la camioneta es utilizada para hacer los pedidos nacionales, el chofer tiene que entregar en la fecha facturada y regresar el mismo día. También es el encargado de transportar el material de la bodega DUPONT hacia el establecimiento. El cuenta con un vale para gasolina

También se auxilian de un carro VW. Que se utiliza cuando la entrega del pedido tiene carácter de urgente o el domicilio a entregar esta alejado del establecimiento, éste cuenta también con un vale de gasolina. A demás se auxilian de dos bicicletas que manejan las dos personas restantes, cuando los pedidos son cercanos y no están muy pesados.

Entre las tres personas que se encargan de los pedidos locales, también se les brinda un bono mensual en especie (una despensa). Este bono se le otorga a la persona que haya realizado más repartición en el mes corriendo; esto ha ocasionado una constante lucha por la repartición, a demás de que ésta en cierto modo es dispareja ya que una de éstas personas cuenta con la preferencia de la secretaria que generalmente toma los pedidos y se los asigna a dicha persona, lo cual, da como resultado un malestar entre las otras dos personas.

---

---

## EFFECTOS.

- » No existe una persona que controle la asignación de pedidos, lo cual lleva a un servicio de poca calidad al cliente.
- » El bono mensual no está bien orientado, ya que no se basa en el monto de los pedidos sino en la cantidad de pedidos realizados.
- » Esto también origina que los repartidores prefieran realizar servicios a domicilios cercanos y no donde realmente se requiera, dejando los pedidos grandes y de distancia atrasados.
- » No buscan pedidos en la calle ya que esto, según palabras de los mismos "les quita tiempo".
- » El servicio no es muy amable con algunos clientes y en tanto que con otros se presenta un exceso de confianza con el propio cliente, por lo cual, también se originan quejas por parte de los clientes.
- » Al hacer la investigación se encontró que las personas que manejan los vehículos realizan hurtos de gasolina.

## VENTAS.

### CAUSAS.

Esta función aunque no está bien definida, se conoce que todos los miembros de la Organización deben realizarla, es decir, todos deben hacer ventas. Existen cinco personas que de manera, digamos formal, se encargan de realizar ventas, tanto locales como nacionales. Dos de ellas realizan su función dentro de la Organización, esto es, su trabajo se enfoca a las ventas en el mostrador. Ellos atienden a la gente que acude directamente al establecimiento y los tres restantes buscan nuevos clientes locales y/o nacionales, además de brindar atención a sus clientes antiguos.

Los vendedores de mostrador tienen un sueldo fijo sin comisión, ya que ellos solo atienden a la gente que va por un producto y/o servicio y su labor de venta no es complicada, ya que los clientes vienen acompañados con la idea de comprar algo.

---

---

Sin embargo estas dos personas cuentan con una actitud conformista y a veces despreciativa con los clientes, se limitan a proporcionar sólo lo que les piden y no tratan de colocar más productos y/o servicios al mismo cliente, es decir, no buscan realizar la venta cruzada e incrementar su venta.

En cuanto a los vendedores que se encuentran en la calle, cuentan con un sueldo base mínimo más una comisión por venta, la cual, es del 2% sobre la venta neta que ellos realizan. Ellos trabajan en sus propios vehículos y mensualmente se les brinda un vale de viáticos por concepto de gasolina, éste vale varía dependiendo a lo que el vendedor presente con notas de gasolina en promedio general los costos de los vales oscilan entre \$150.00 a \$200.00 de cada uno de ellos.

Ellos no cuentan con un horario de trabajo para realizar sus ventas, sólo se limitan en muchas ocasiones a pasar sus pedidos por teléfono y puntualmente pasan a cobrar su sueldo y comisiones

No se cuenta con alguien que evalúe el funcionamiento y rendimiento de la labor de venta y el servicio que éstos prestan a los clientes.

#### EFFECTOS.

- » No existe una persona que vigile el rendimiento de los vendedores, por lo cual, la Organización desconoce si su trabajo es eficiente y eficaz.
- » Las personas encargadas de la venta de mostrador, solo se dedican atender a clientes, digamos, que de manera mecánica, cerrada y no productiva. Ellos limitan su trabajo al no buscar la colocación de más productos.

Además su actitud no es muy amable en ocasiones con los clientes. De ésta actitud se derivan quejas por parte del cliente y en ocasiones éste ya no vuelve, ya que el servicio no fue de calidad y eso se refleja en una publicidad negativa y las ventas se ven afectadas por este conducto.

- 
- 
- » Al evaluar la actividad de los agentes de venta externos, se pudo detectar que ellos son vendedores múltiples, es decir, ellos no sólo venden los productos de la Organización, sino que además venden productos y/o servicios complementarios de otras Organizaciones, lo cual, los desvía de la función de buscar más clientes y en ocasiones prefieren colocar otros productos de fácil venta que los de la propia Organización.
  
  - » Esta situación es completamente desconocida por la Organización , por lo que ésta absorbe el costo de gasolina de las ventas de otras Organizaciones.
  
  - » Al limitar su función de venta a los mismos clientes la Organización no cumple su objetivo de extender sus ventas y a su vez aumentar la utilidad de la misma.
  
  - » Los vendedores al no contar con una cuota mínima de venta, éstos venden lo que textualmente dijeron "se vende lo que se puede". No denotan esfuerzo por incrementar sus ventas.
  
  - » Aunque la Organización cuenta con las ventas necesarias para solventar sus gastos, actualmente sus ventas se han visto disminuidas en sus utilidades, ésta disminución ha llegado hasta un 20% de lo que antiguamente se reflejaba una utilidad del 35% o hasta 45% de utilidad sobre el costo, esto en relación a sus ventas. Por lo cual la Organización se ve seriamente afectada por éste concepto.

## **FACTURACIÓN Y COBRANZAS.**

### **CAUSAS.**

Es el responsable de realizar la facturación de los pedidos además de realizar el control de clientes a crédito y recuperación de la cartera de éstos. La función la realiza una sola persona.

Del total de las ventas de la Organización, el 60% se realiza a crédito con vencimientos diversos que dan de: 8 , 15 , 20 y 30 días dependiendo el cliente. Pero ese tiempo en muchos de los casos no es cumplido; regularmente se alarga hasta 10 o 15 días más de la fecha de cobro.

---

---

La Organización cuenta con clientes morosos pero generalmente los cobros no se efectúan por que el responsable de cobranzas no lleva un control adecuado y las facturas no son enviadas para su cobro a la fecha de vencimiento.

Además de realizar el registro , hay ocasiones que es enviado a cobrar y su carácter personal no lo ayuda en mucho a realizar el cobro, es decir, es muy tímido y generalmente es intimidado por los clientes por lo cual, alargan su fecha de pago.

A nadie le comunica ésta situación "por temor a perder su empleo", como él mismo lo señalo en su momento. Por tanto la Organización desconoce cuales son los clientes que son morosos y cuales por descuido o por exceso de trabajo, las facturas no son cobradas a tiempo.

#### EFFECTO.

- » La Organización no cuenta con los recursos monetarios a tiempo para solventar sus propias compras, ya que la recuperación de cartera no es cumplida en su periodo
- » El encargado al estar más preocupado por no perder su trabajo que por buscar una solución o solicitar ayuda para buscarla deja que la cobranza se atrase cada vez en perjuicio de la Organización.
- » Al no contar la Organización con el efectivo a tiempo se atrasan los pagos a proveedores, esto origina un problema en compras que no puede surtir a tiempo los pedidos de ventas y esto a su vez origina que se atrasen las entregas de pedidos que se ve repercutido en el servicio al cliente y origina quejas y en el peor de los casos se da la pérdida de la venta por el atraso del surtimiento de los pedidos. Esto da una mala imagen a la Organización con respecto al servicio que presta.
- » Se puede denotar que al no realizar efectivamente la función de cobranzas ésta afecta directamente a todas las demás funciones en perjuicio de la propia Organización.

---

---

## COMPRAS E INVENTARIOS.

### CAUSAS

En esta función se dan las compras de productos que requiere la Organización para realizar sus ventas. Además se encarga de llevar un control de las existencias de mercancías así como también las entradas y salidas de las mismas.

Esta función la realiza una sola persona, es la única persona que contacta a los proveedores para el surtimiento de pedidos. Esta persona tiene relación directa con la secretaria, ya que ella es la encargada de pagar las facturas a los proveedores. Él desconoce si ya fueron pagadas las facturas a tiempo ya que esa información no es enviada oportunamente a éste.

Además a él se le proporciona la factura de los pedidos y se encarga de preparar los mismos.

### EFFECTOS.

- » Realmente su función no está bien definida y no está informado de aspectos tan importantes como el pago de facturas a proveedores, por lo cual, aunque sus relaciones sean buenas con ellos, en ocasiones debe pedir extensiones de pago por que él es el último que se entera si tiene o no crédito.
- » Al tener que solicitar la información de pago de facturas, existen relaciones tensas con la secretaria al no tener la información a tiempo.
- » Al surtir los pedidos y dar las salidas de almacén se detectó una sustracción de material por parte de éste y de un repartidor.
- » Realmente no existe un control real, lo que da pie a que sucedan bajas de material por parte de los empleados, lo que se refleja en la baja de la utilidad de la Organización

---

---

## CONTABILIDAD.

### CAUSAS.

El encargado de esta función es un Contador Público, éste cuenta con su despacho independiente y solo limita su función a la realización de la declaración trimestral de la Organización

A éste se le pagan sus honorarios mensualmente y solo se presenta en la Organización a cobrarlo y llama cada 15 días para saber si no hay problemas fiscales o gubernamentales.

La información financiera como: Facturas de ventas y compras, comisiones sueldos y todo lo referente a ingresos y egresos se les enviada a través de un mensajero que el mismo manda.

### EFFECTOS.

- » Este no se ha preocupado por conocer la situación real de la Organización, por lo cual, no realiza una función de asesoría contable, solo se limita en su función de la presentación de las declaraciones fiscales de la Organización.
- » Sus conocimientos no han sido aprovechados por la Organización y el costo de sus servicios es excesivo para lo que realmente realiza. No le brinda grandes beneficios a la Organización más que para tener al corriente sus impuestos.

## RECEPCIÓN DE PEDIDOS/SECRETARIA/CAJERA.

### CAUSAS.

Es la persona que atiende la caja, realiza cartas, paga a proveedores y acreedores a demás de recibir todas las llamadas que entran a la empresa, tales como la recepción de pedidos.

---

---

**Es hija del dueño de la Organización y su función no sólo se limita a las ya mencionadas anteriormente, sino, que asume el papel de director general, ya que quiere controlar a todos los miembros de las Organización.**

**Pretende ser un líder y en cierto modo lo es, pero su liderazgo es autócrata, es decir, decide ¿qué hay que hacer?, ¿cómo hacerlo? y ¿quién debe realizarlo?**

**No considera la opinión del personal y personaliza los elogios además de adjudicárselos y critica constantemente el trabajo de los demás.**

**Además ella lleva el control de los bonos mensuales, tanto del de igualación como el de repartición.**

#### **EFFECTOS.**

- » Con esa actitud solo está afectando a la propia Organización.
- » Ella misma ha propiciado que los demás trabajadores no persigan un objetivo organizacional.
- » Su autoridad informal, sólo entorpece el trabajo de los demás y el propio mismo en perjuicio de la Organización.
- » Su papel autoritario a propiciado que el personal solo le obedezca aunque sus soluciones estén equivocadas y esto se ve reflejado en un ambiente tenso y un servicio deficiente a los clientes.
- » No trabaja en grupo sino que se deja llevar por intereses propios que no son nada benéficos para la Organización.

#### **PUNTOS FUERTES DE LA ORGANIZACIÓN.**

**De lo antes descrito, el lector podría crearse una imagen de que la Organización no cuenta con nada bueno, sin embargo, cuenta con los siguientes puntos fuerte, que se pueden aprovechar para que se de un mejoramiento conjunto dentro de la propia Organización.**



---

---

## ⌘ MEDIO AMBIENTE.

La Organización cuenta con una buena imagen externa ya que ha cumplido oportunamente desde sus inicios con sus obligaciones fiscales, gubernamentales, delegacionales y sociales comunitarias.

La Organización ayuda mensualmente con un pequeño donativo a una asociación de rehabilitación de drogadicción de la propia comunidad, además de brindar la pintura cada año para pintar el parque cercano a la misma con el propósito de ayudar a la misma. Esto le ha proporcionado que la misma gente que vive alrededor del establecimiento cuide las instalaciones externas de la propia Organización.

Cuenta con todos los servicios básicos, tales como: agua, luz, drenaje, teléfono y vías accesibles de transporte. La Organización esta en perfectas condiciones y cumple con todas las normas de seguridad e higiene que corresponden a su giro.

Dentro de la Organización existen puntos de fricción, por lo cual, las relaciones internas llegan a ser tensas, esto debido no a aspectos personales sino a que no se ha definido la estructura y las funciones correctamente.

Las personas que laboran dentro de la Organización en su mayoría son familiares y aunque en muchas Organizaciones esto ha sido un problema, no es el caso de ésta , ya que son muy unidos y solidarios, tratan de dar su máximo esfuerzo.

Pero como ya se había mencionado anteriormente, no es suficiente la buena voluntad sino que es necesario que se encamine esta disposición de trabajo en beneficio de la propia de la Organización. Los miembros de la Organización están dispuestos a trabajar por el mejoramiento de la misma.

## ⌘ TECNOLOGÍA.

Dentro de la Organización se han preocupado siempre por contar con los elementos tecnológicos más avanzados para la prestación de sus servicios. De hecho hace poco se adquirió el nuevo sistema de igualación llamado "CROMAVISION" que consiste en igualar por medio de una computadora.

---

---

---

---

Esto ha permitido a la Organización mantenerse en el mercado ya que ayuda al flujo más eficiente de éste servicio.

Todos los miembros de la Organización cuentan con el equipo de computo y de oficina necesario ya que son herramientas básicas para la realización de sus funciones.

Además el personal esta capacitado (aunque no todo) para manejar todo el equipo técnico. La capacitación requiere de ajustes, sin embargo, ha sido tomada en cuenta con la concientización de la importancia que ella representa en beneficio de la Organización.

### **⌘ RECURSOS ECONÓMICOS.**

La Organización cuenta con el capital necesario para realizar los cambios que se requieran en beneficio de la misma. Lo que se requiere es encaminar estos recursos de manera rentable en pro de la Organización.

### **⌘ LUGAR EN EL MERCADO.**

En el Distrito Federal existen alrededor de 50 Organizaciones registradas con la Marca DUPONT. que forman parte de la competencia de Central de Pinturas. La Organización se encuentra entre las 15 más importantes en cuanto a compras a DUPONT. Esta posición es ganada de acuerdo con el monto de las compras realizadas en el primer semestre del año en curso. Compras que se ven reflejadas en las ventas de la Organización.

Los precios de los productos son asignados por DUPONT S.A. DE C.V. con un porcentaje de ganancia del 20% al 30% dependiendo el producto sobre el precio de costo. por lo cual, los precios de todos los distribuidores son los mismos, la diferencia radica en cien por ciento en le servicio. que prestan las mismas.

Central de Pinturas cuenta con servicio a domicilio, con igualación a domicilio de asesoría técnica a domicilio, lo cual, le brinda una ventaja competitiva. Aunque este servicio requiere de correcciones no deja de ser ventaja para la Organización.

---

---

## PUNTOS DEBILES DE LA ORGANIZACIÓN.

### ⌘ ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La Organización no cuenta con una estructuralización, ya que no cuenta con funciones definidas, ni con responsabilidades asignadas.

La Organización carece de formalidad ya que no cuenta con normas, reglas, políticas, procedimientos y objetivos definidos.

Y aunque la Organización como cualquier otra tiene objetivos que alcanzan tales como:

- ✓ Mantener y aumentar su mercado.
- ✓ Dar un mejor servicio a sus clientes.
- ✓ Ser los mejores en su ramo.

Estos objetivos no están plasmados y mucho menos son conocidos por los integrantes de la Organización de lo que resulta la falta de coordinación del trabajo con el fin de alcanzarlos.

Al no contar con una estructuración y formalización dentro de la Organización se ha presentado lo siguiente:

- ⌘ Existe una lucha no definida por definir el poder y dirección de la Organización.
- ⌘ Se da la duplicidad de mando y de tareas.
- ⌘ Existe un ambiente tenso en las relaciones de trabajo de algunas personas.
- ⌘ No se exige un trabajo productivo a los miembros de la Organización.

- 
- 
- ↳ La inexistencia de planeación repercute en una limitación de las actividades de los individuos miembros de la Organización, ya que cumplen mecánicamente sus actividades, lo que no les permite mirar más allá de las mismas y por lo cual se origina una actitud de conformismo por parte de las personas.
  
  - ↳ Al no existir formalidad en las funciones de la Organización no se establecen controles y parámetros para lograr la efectividad en la prestación del servicio, es decir, no existe un compromiso formal por parte de los empleados hacia la Organización en la prestación de los servicios de la misma.

## ⌘ COMUNICACIÓN.

Existe una notable falta de comunicación para la realización de funciones y resolución de problemas además de la prestación de un mal servicio al cliente.

La comunicación es necesaria para compartir la información suficiente que se requiera para el buen funcionamiento de la Organización.

La comunicación permitirá conocer los comportamientos, actitudes, sentimientos, evaluación de trabajo, conocer las necesidades y quejas de los miembros de la Organización con el fin de evitar problemas o en su caso resolverlos con la participación de los mismos, todo lo anterior encaminado al mejoramiento de la Organización.

La comunicación debe servir para poder crear responsabilidad e interdependencia entre las partes integrantes de la Organización con miras siempre a reforzarla y mejorar la comunicación.

A la comunicación se le puede hacer una analogía en relación con la sangre del cuerpo humano, es decir, la comunicación dentro de la Organización hace que fluya la necesaria información dentro de la estructura organizacional a través de todos los miembros de la misma para que se presenten los beneficios conjuntos.

Mientras que la buena fluidez de la sangre ayuda a sobrevivir sanamente al hombre, la buena comunicación hace que transcurra más efectivamente las funciones de la Organización mejorando su vida Organizacional.

---

---

### ⌘ SERVICIO.

La Organización depende ciento por ciento de la calidad de la prestación del servicio para poder competir en el mercado, sin embargo, se ha detectado a través de ésta investigación que existen deficiencias que en un futuro no muy lejano, sino se corrigen, pueden ser la causa de la desaparición de la Organización.

Se considera que de un promedio de 10 clientes 2 presentan quejas del servicio, podría parecer insignificante el promedio de clientes a los que no se les ha brindado un mal servicio, pero si consideramos que estos dos clientes insatisfechos hacen una publicidad verbal negativa a más personas el promedio se incrementará en índices indecifrables.

Por lo cual, es necesario buscar el brindar a todos los clientes el servicio de calidad que se requiere para mantenerse y crecer en el mercado.

La Organización esta muy a tiempo de solucionar dicha situación, se debe actuar de inmediato, tomando todas las medidas correctivas necesarias para poder brindar un servicio efectivo a todos los clientes presentes y futuros de la misma.

El dueño de la Organización esta consiente de que deben tomarse medidas necesarias para encontrar una solución adecuada, pero él no cuenta con los conocimientos administrativos necesarios para solucionarlo, por lo cual, él y todos los miembros de la Organización se han mostrados bastante interesados por lograr un cambio efectivo que de como resultado, cambios benéficos y positivos para las tres partes, es decir, beneficios tanto para clientes, empleados y dueño, con el fin de cumplir sus objetivos y sobre todo poderse mantener en el mercado y aún más, crecer en el mismo.

---

---

## 2.- PLANEACIÓN.

Para la realización de un Proceso de Desarrollo Organizacional dentro de la empresa, es necesaria la contratación de un Agente de Cambio Externo, el cual, brindara las posibles soluciones en base a su experiencia. En dichas soluciones deben estar considerados todos los miembros de la Organización además de buscar una mejoría conjunta.

Dentro de las actividades a realizar por el Agente de Cambio encontramos las siguientes:

- ❖ Estructurar de manera efectiva a la Organización con el propósito de establecer claramente los niveles jerárquicos, la autoridad, la responsabilidad, la división de funciones y los adecuados canales de comunicación que permitirán la fluidez de la información.
- ❖ Dicha estructura deberá ser plasmada en una carta de organización (organigrama) misma que deberá hacerse conocer por todo el personal de la Organización con el propósito de que se conozca dicha estructura y sepan en donde se encuentran dentro de la misma. Lo anterior también brindara el inicio de hacerle sentir a los miembros de la Organización que son importantes en el buen desempeño de ella.
- ❖ Al determinar la estructura se podrán establecer y plasmar los objetivos, políticas, reglas, normas y procedimientos a seguir por las personas que se encuentran dentro de la Organización. Se busca con esto, encaminar los todos esfuerzos y actividades hacia un objetivo común, evitando la duplicidad de tareas y de mando, además permitirá llevar un control de dichos esfuerzos y actividades.
- ❖ Al implementar los cambios se deberá tomar en cuenta las expectativas y necesidades de los miembros de la Organización con el propósito de hacerles sentir que su opinión es importante y al implantar los cambios no los tomen como una imposición, sino como un compromiso conjunto que brindará beneficios mutuos.
- ❖ Para lograr que exista dicha participación y compromiso muchas veces es necesario cambiar la cultura de los individuos, es aquí donde el Agente de Cambio realiza, se podría decir, la parte medular de proceso de Desarrollo Organizacional.

En donde se busca la sensibilización y motivación de los individuos para cambiar sus ideologías, costumbres y hábitos con el propósito de modificar el desempeño de su trabajo y su actitud ante el mismo, en busca del beneficio compartido.

- 
- 
- ❖ Es necesario hacer sentir al personal como parte vital de la Organización además de hacerle ver que los beneficios buscados con el cambio repercuten en todos los miembros de la propia Organización.
  - ❖ Para lograr esto, se realizarán sesiones con el Agente de Cambio y todos los miembros de la Organización con el fin de sensibilizarlos y comprometerlos con la calidad en el servicio, haciendo de la calidad un estilo de vida y no sólo una norma organizacional más para ellos. Estas sesiones se determinaran de acuerdo al tiempo de las actividades laborales, pero de mínimo deberán ser tres sesiones al mes de por lo menos una hora y media cada una en un periodo de un año.
  - ❖ Este es un proceso que requiere de tiempo, pero en el transcurso de ese año se comenzarán a notar mejoras significativas en el servicio y progresivamente serán más notorias, hasta lograr la calidad tan esperada, llegando con esto al cero quejas y al cien por ciento de la satisfacción de todos los clientes.

Al contar con la plena satisfacción de los clientes, lo que antes era una mala publicidad (el mal servicio) se transformará en la publicidad positiva deseada, ya que un buen servicio y un cliente satisfecho pueden atraer a la Organización uno o más clientes, lo que le permitirá poder alcanzar los objetivos fijados.

La inversión que se requiere para implementar este proyecto es de \$120,000.00 más IVA. Se estima que la duración de éste se estima de entre 2 a 3 años, ya que el proceso de Desarrollo Organizacional es a largo plazo y de gran alcance, ya que involucra a todos los miembros de la Organización.

A continuación se describen algunas soluciones alternativas para cada función de la Organización descritas anteriormente.

## **DUEÑO DE LA ORGANIZACIÓN.**

Al estar consciente de la necesidad de un Agente de Cambio que le ayude a tomar las medidas correctivas en beneficio de su Organización ya dio el primer paso hacia el cambio.

---

---

El Agente de Cambio al establecer la estructura de la Organización deberá considerar que le dueño de ésta, es más un conocedor con experiencia del negocio que un líder, por lo cual, tendrá que orientarlo y dirigirlo hacia una actitud de lo que realmente debe ser un líder pero no un tirano, es decir, debe ayudarlo a saber controlar a los miembros de la Organización pero no con imposiciones de sus decisiones. Todo con el fin de ayudarlo a saber como manejar de manera eficiente y eficaz su Organización.

Debe siempre de buscar la manera de cubrir lo más posible las necesidades de los miembros de la Organización y de la misma.

### **IGUALACIÓN.**

En primer lugar se debe asignar un Asesor de Igualado, el cual, deberá llevar él la autoridad, la responsabilidad y el control de lo que se realiza dentro de ésta área

El Agente de Cambio deberá ayudar al Asesor con el fin de sensibilizarlo a tener una actitud positiva para que pueda asumir la responsabilidad que tiene con la Organización y con sus subalternos.

Se debe concientizar a los miembros de ésta área, que su trabajo es una carta de presentación del servicio principal de la Organización y que es vital que ellos realicen con calidad su trabajo.

La capacitación será para todos los miembros de ésta área. Cada vez que el Asesor tome la capacitación directamente en DUPONT S.A DE C.V., se deberá proceder a la preparación de los demás miembros del área, pero con la actitud de trabajo en equipo para que todos reciban el beneficio de la capacitación y cuenten con los conocimientos de las técnicas avanzadas de igualación.

Además el bono mensual deberá ser redireccionado, es decir, en lugar de darse por el número de igualaciones realizadas, se dará al que tenga mayor rendimiento de igualación, éste rendimiento se refiere, a que realice un número considerable de igualaciones pero que a su vez tengan las menos devoluciones posibles.



---

---

Todos los igualadores serán responsables de su trabajo y del de su compañero con el fin de que todos trabajen en equipo con calidad, con el propósito de que su trabajo efectivo sea una ventaja competitiva que ayude a la Organización mantenerse y crecer en el mercado.

Todo lo anterior con el asesoramiento del Agente de Cambio que ayudará a las personas a cambiar sus actitudes negativas y vencer la resistencia que se presentará en el camino del cambio.

## **ASESORIA TÉCNICA**

Es un servicio que sirve como una ventaja competitiva por lo cual, es necesario mejorarlo para que no se convierta en una carga de mala imagen para la Organización.

Debe auxiliarse de otra persona, la cual, será capacitada por el actual encargado de brindar el servicio de asesoría técnica, con el fin de que éste se pueda apoyar en la nueva persona para cuando salga a la asesoría a domicilio. Esto permitirá que no se descuiden tanto clientes que requieren la asesoría ya sea por teléfono o en el mostrador, cuando el encargado de la asesoría no se encuentre, ya que será respaldado por otra persona con la capacidad necesaria para brindarle un buen servicio al cliente.

Además el encargado de la asesoría deberá realizar un reporte semanal de sus actividades que será entregado al dueño de la Organización, con el fin de que se pueda evaluar la función en beneficio de la misma.

Además esto servirá para evitar atrasos en las visitas de los clientes que requieren asesoría en su domicilio y a su vez no se estará descuidando la asesoría interna, lo anterior con el fin de prestar un servicio de calidad a todos los clientes.

## **REPARTICIÓN A DOMICILIO.**

Se deberá asignar un encargado de la expedición de pedidos, el cual, se responsabilizará del eficiente y eficaz trabajo de todos sus subalternos. Además se encargará de llenar los tanques de gasolina de los vehículos con el fin de eliminar el vale de viáticos, evitando así la sustracción por este concepto.

Se debe cambiar la actitud negativa de los miembros de esta área para que puedan brindar un buen servicio a todos los clientes.

---

---

---

---

El bono mensual se reorientará hacia las ventas que puedan traer de la calle en lugar de tomar como referencia de éste bono, el número de entregas realizadas , pero tampoco se debe descuidar la rapidez del servicio, lo cual, se convertirá en otra ventaja competitiva.

## **VENTAS.**

Aquí también es necesario una persona que sea encargue del la planeación, responsabilidad y control de dicha área. Éste dependerá directamente del dueño de la Organización.

Se deberá sensibilizar a todos los miembros de ventas para que estén conscientes de la importancia de su actividad dentro de la Organización. Se buscará cambiar hacia una actitud más agresiva hacia el mercado con el propósito de obtener más ventas, esto sin olvidar la calidad de su servicio al atender a los clientes.

Además a los vendedores externos, se les pondrá un limite de ventas mensuales por su sueldo base a cumplir. Al cubrir ésta cuota se comenzarán a pagar comisiones en las cuales, irán incluidos sus gastos sobre venta, es decir, la comisión se mantendrá en el 2% por concepto de venta y se le adicionara el 0.02% por concepto de gastos, lo cual, transformará la comisión a 2.02% sin viático mensual. Todo lo anterior con el fin de que la Organización cubra exclusivamente los gastos por conceptos de sus propias ventas y no la de otras Organizaciones.

## **FACTURACIÓN Y COBRANZAS.**

Se deberá contratar a una persona con más experiencia en el funcionamiento de cobranzas, ya que es necesaria para brindar un adecuado manejo de éstas. Esta persona también deberá encargarse de la facturación, se podrá auxiliar de otra persona que le brinde su apoyo en la carga de trabajo además se encargaría de ir con los clientes a cobrar las cuentas a su debido tiempo de vencimiento.

Con el fin de que la Organización pueda recuperar su cartera a tiempo y pueda hacer un análisis de clientes morosos y tomar las medidas legales necesarias.

Además, al realizar bien esta función, la Organización no se verá afectada con respecto a un atraso de sus propias compras a proveedores y acreedores brindando el flujo eficiente de funciones en pro de la misma.

---

---

## COMPRAS E INVENTARIOS.

A lo largo de esta investigación se han mencionado varias veces la importancia del elemento humano en las Organizaciones, de él depende la efectividad o la obstaculización de los objetivos de la misma.

Pero en éste caso, es necesario reemplazar a un mal elemento, ya que a demás de no realizar su trabajo adecuadamente, ésta persona defraudo la confianza del dueño de la Organización, por lo cual, se debe prescindir de sus servicios.

Se colocaría a la persona que antes estaba en el puesto de cobranzas, ya que cuenta con los contactos en cuanto a proveedores y acreedores, además se podrá explotar su capacidad y experiencia en esta actividad.

Este deberá llevar un control del pago de facturas de proveedores, se mantendrá constantemente informado del pago de éstas, con un reporte diario, el cual va ser expedido por la cajera oportunamente, con el fin de que cuando realice los pedidos conozca su crédito y pueda actuar conforme al informe.

Además se deberá tener un control efectivo de las entradas y salidas de almacén, éste control será verificado con la realización periódica del inventario físicamente hecha por el contador y/o dueño de la empresa.

Es necesario un control de esto, ya que es el material que representa la realización de venta y por tanto representa la utilidad de la Organización.

Deberá estar pendiente del stock de mercancías para poder surtir los pedidos de los clientes oportunamente y con calidad.

---

---

## **CONTABILIDAD.**

El sólo limita su actividad por que el dueño de la empresa no le exige más de él.

Por lo cual, es necesario asignarle más funciones tales como la preparación de pronósticos de ventas y gastos. Además deberá asesorar ,si se le requiere, al área de Cobranzas y a Compras e Inventario, que le brindará su apoyo para realizar los inventarios pertinentes para un buen control de las mercancías.

Esto le permitirá a la Organización aprovechar todos los conocimientos de éste además que podría auxiliar al buen funcionamiento de otras áreas, así podrá conocer más a la Organización e involucrándose en la búsqueda del buen funcionamiento de la misma.

## **RECEPCIÓN DE PEDIDOS/SECRETARIA/CAJERA.**

Se le debe sensibilizar para cambiar su actitud, hacia una actitud positiva para que pueda realizar trabajo en equipo.

Se le deben definir su función y responsabilidad y ésta debe encaminar sus esfuerzos únicamente a realizar sus actividades de manera eficiente y eficaz , con la visión de brindar un servicio interno de calidad.

Ésta dependerá directamente del dueño de la Organización, además ella deberá cambiar su actitud de solo tomar pedidos y también realizar ventas por teléfono, todo con el fin de buscar descargar su energía y sus ganas de trabajar en beneficio de la Organización.

Todos los cambios anteriores, pueden ser soluciones efectivas par lograr mejorar el servicio de la Organización, sin embargo están a consideración de mejorarse, pero no olvidando la importancia del elemento humano que integra a la misma.

La Asesoría de un Agente de Cambio es vital para implantar éstos cambios, ya que él cuenta con los conocimientos y experiencia necesaria para brindar soluciones pertinentes en beneficio de la Organización.

Además de su asesoría y apoyo es necesaria para poder implantar un proceso de Desarrollo Organizacional en cualquier tipo de empresa.

---

---

Con el tiempo el dueño de la Organización podría convertirse en un Agente de Cambio Interno , de una manera digamos informal y colaborará con el Agente de Cambio Externo en aspectos tales como:

Proporcionar toda la información que necesite y documentarlo totalmente de los aspectos generales que se presentan dentro de la Organización.

Retroalimentación de todo lo sucedido en la implantación del proceso de Desarrollo Organización, es decir, existirá una retroalimentación de todos los detalles de la misma.

Le brindará su ayuda para poderse integrar con los miembros de la Organización.

Al darse un trabajo en equipo por parte de todos los miembros de la empresa, se podrá obtener a largo plazo el éxito de la implementación del proceso de Desarrollo Organizacional, con la asesoría de un Agente de Cambio, se podrá lograr la calidad del servicio tan buscada dentro de la Organización.

### 3.- EJECUCIÓN.

Es la fase en donde se ponen en práctica lo antes establecido en la planeación, donde cabe mencionarse que es un proceso a largo plazo donde se consideran de dos a tres años aproximadamente para poder obtener los beneficios esperados.

Al ir sensibilizando a todos los miembros de la Organización, estos deben estar consistentes de todo el esfuerzo que se realiza para que la Organización pueda sobrevivir y crecer en el mercado, lo que les permitirá conservar su fuente de trabajo además de mejores condiciones salariales y sociales.

Esto permitirá concientizarlos de que la calidad y efectividad de la Organización depende de los niveles de creatividad, participación y satisfacción de todos los miembros de ésta.

La participación de todos brindará que se de un autentico compromiso con la Organización, ya que en las disposiciones para que se de el cambio, se consideran las

---

---

necesidades y expectativas de todos los miembros de la Organización, lo que permitirá que el trabajo sea más desafiante para ellos al poder utilizar sus habilidades y capacidades para ofrecer una variedad de alternativas y que al ser implantadas se verán como retos y no como imposiciones burocráticas de la Organización.

---

---

## 5.4 BENEFICIOS

A continuación se enumeran los beneficios que le brindara a la Organización la implementación efectiva del Desarrollo Organizacional

- ✓ Se podrá brindar un servicio con el cien por ciento de satisfacción a los clientes, lo cual, dará como resultado la creación de una buena imagen de la Organización que se verá repercutida en las ventas y en las utilidades de la Organización.
  
- ✓ Con esto se incrementará la productividad de todos los recursos de la Organización en beneficio de la misma.
  
- ✓ Al lograr eliminar las fallas en el servicio, la Organización será reconocida en el mercado por su innovación y excelencia en el servicio, lo cual le brindara la preferencia en el mismo.
  
- ✓ Dentro de la Organización se realizarán las actividades de una manera efectiva en pro de la misma.
  
- ✓ La prestación de un servicio de calidad será la clave competitiva para sobrevivir e incrementar su participación en el mercado en ésta megalopolis tan competitiva.
  
- ✓ Se contará con una buena comunicación dentro de la Organización, la cual ayudará a fomentar la motivación de los individuos, al considerarlos pieza clave en el funcionamiento de la misma, además de recompensarlos por su buena participación dentro de la misma.

- 
- 
- ✓ Además la buena comunicación ayudara a la facilitación de tomar decisiones que beneficien a todos los integrantes de la Organización y a la misma, es decir, se brindarán beneficios conjuntos
  
  - ✓ Se brindara una mejoría en la calidad de vida de los miembros de la Organización.
  
  - ✓ Se eliminaran las relaciones tensas dentro de la Organización en beneficio conjunto.
  
  - ✓ La Organización obtendrá mayor rentabilidad de sus operaciones.
  
  - ✓ Además se podrá crear un ambiente de cooperación permanente en vías de buscar la superación y el aprovechamiento de todos los elementos de la Organización.



# CONCLUSIONES



---

---

## CONCLUSIONES

---

---

El individuo es un ser social por naturaleza, por lo cual, no puede vivir aislado del mundo que lo rodea. Tiende a convivir con otros individuos para poder subsistir y desarrollarse. De ésta convivencia, a través del tiempo, se han originado y desarrollando un sin fin de Organizaciones que le han permitido al hombre sobrevivir en el medio que lo rodea, desde sus orígenes hasta nuestros días, es decir, el hombre vive inmerso en cientos de Organizaciones que influyen en su vida diaria, desde que nace hasta que muere.

Hoy en día el ritmo acelerado de la vida del hombre, ha originado que se den cambios de manera increíble que afectan directamente a las Organizaciones, cambios que van desde la avanzada tecnología hasta las propias modificaciones que adoptado el individuo para sobrevivir en este mundo de cambios constantes y muchas veces vertiginosos.

Por lo cual, nuestro tiempo requiere, la creación y desarrollo de Organizaciones flexibles, en la que sus integrantes participen en una nueva cultura organizacional y actitud positiva hacia su trabajo, es también necesario que se abra una comunicación efectiva y se mantenga en libre circulación entre todos los miembros de la Organización para lograr los objetivos de la misma. Todos los integrantes de una Organización deben trabajar unificados hacia un mismo propósito: El Beneficio Conjunto.

Actualmente es necesario concientizar a las Organizaciones de la importancia de realizar cambios a tiempo, antes de que sea demasiado tarde para que ellas puedan sobrevivir en el mercado. Es necesario desarrollar estrategias de largo alcance, es decir, que involucren a todos los recursos de la Organización con el fin de establecer climas organizacionales, funciones, relaciones y líneas de comunicación coordinadas que sean efectivas para poder cubrir los requerimientos del cambio acelerado.

Esta situación a orillado a buscar herramientas administrativas que permitan a la Organización sobrevivir en ésta lucha de cambios, la herramienta administrativa originada de éstas necesidades es el proceso de Desarrollo Organizacional.

---

---

El Desarrollo Organizacional es una estrategia a largo plazo que reeduca a los individuos de la Organización, apoyándose en las ciencias del comportamiento humano, para hacer que las personas se adecuen al cambio, modificando sus valores, actitudes, comportamientos y creencias, todo con el propósito de lograr un trabajo conjunto en beneficio de los miembros y de la propia Organización. Para que así pueda enfrentarse a los cambios del medio ambiente que la rodea, todo lo anterior bajo la dirección de la alta gerencia y la asesoría de un Agente de Cambio.

Lo que se busca en ésta herramienta, es el adecuado aprovechamiento de todos sus recursos con miras a permitir resolver problemas de crecimiento empresarial, de comunicación y de servicio, esta herramienta es flexible lo que permite que se pueda aplicar en cualquier tipo de Organización.

Para que se pueda realizar con éxito la implementación de Desarrollo Organizacional, es necesario que exista un compromiso conjunto (individuo y Organización) y estar convencidos de que los beneficios que traerá el cambio son mutuos.

Dentro de las Organizaciones es necesaria la presencia de profesionales del Desarrollo Organizacional, conocido como Agente de Cambio, éste puede ser Interno o Externo.

El Agente de Cambio no importando si es Interno o Externo, debe ser un profesional con la capacidad, experiencia y con los conocimientos necesarios para desarrollar actitudes y procesos que ayuden a los individuos a lograr la motivación hacia el cambio, con el fin de alcanzar el éxito de la Organización.

El Agente de Cambio debe tener la plena confianza de que el cambio se puede dar y debe trabajar en beneficio de los miembros de la Organización y de la misma.

El Agente de Cambio debe ser una persona con actitudes de cordialidad e igualitarias para que los individuos de la Organización lo acepten, y así se puedan desarrollar de forma óptima, evoluciones en sus aptitudes para alcanzar el cambio planeado.

---

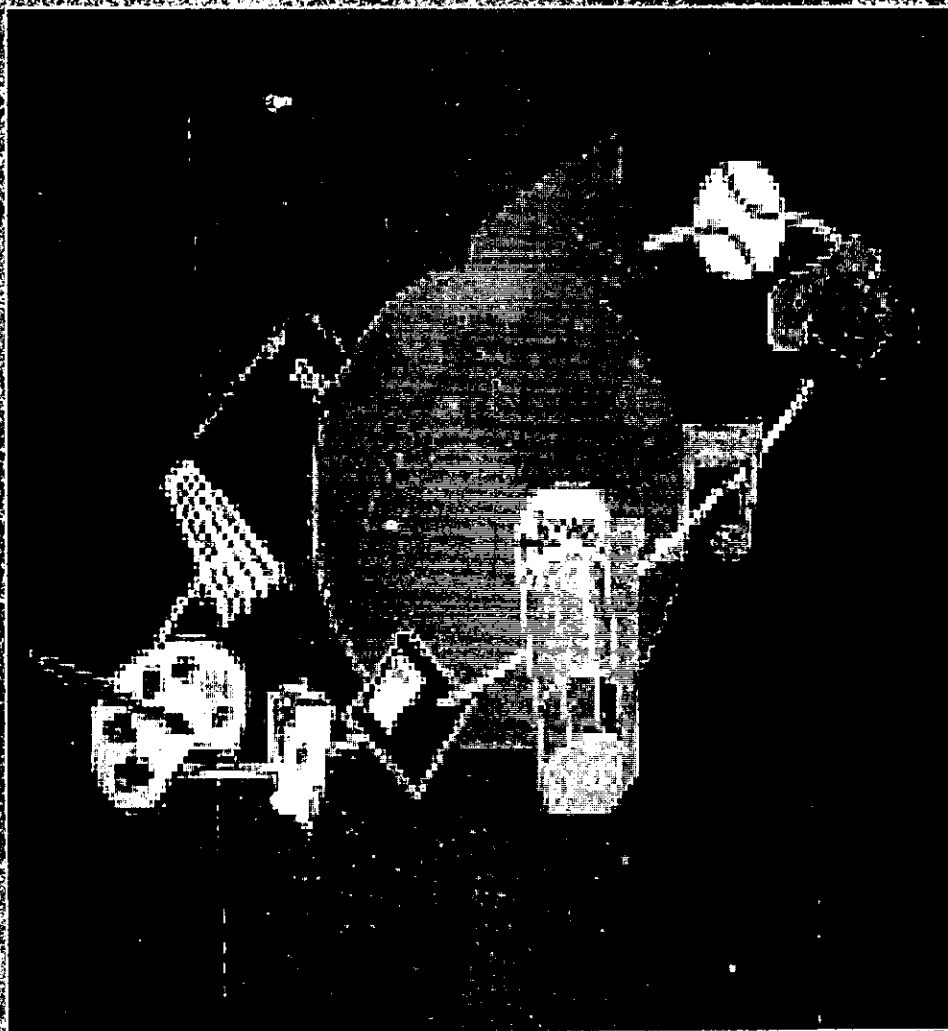
---

El Agente de Cambio debe prestar atención a las relaciones interpersonales tanto propias, como entre los mismos individuos pertenecientes a la Organización para que estos sientan la suficiente confianza con él, logrando así que tengan sus propias decisiones al ser también comprendidos. Con esto los individuos se sentirán lo suficientemente capaces para que ellos también proporcionen confianza al Agente de Cambio, y a éste se le facilite su meta por el hecho de que será en conjunto con sus clientes.

El Agente de Cambio, deberá trabajar en forma constante y como un ejercicio permanente, la práctica de los valores dentro de la Organización, valores tales como: La amistad, la sinceridad, la solidaridad, el respeto, el compromiso, la generosidad, el orden, la responsabilidad y el humanismo, entre otros; además esto permitirá al individuo y al grupo fortalecer el ambiente cotidiano y el laboral, con una cultura ética que provoque un avance en espiral para lograr el objetivo establecido.

Al recordar la hipótesis de ésta investigación: *“Si el Agente de Cambio es el elemento esencial para que se implemente el proceso de Desarrollo Organizacional, entonces toda Organización que quiera establecer dicho proceso debe contar con un Agente de Cambio”*. De lo anterior se determina, que definitivamente es necesario contar con un Agente de Cambio que auxilie a la Organización a diseñar el futuro de la misma, para que ésta se encuentre preparada para poder sobrevivir y crecer en éste mundo competitivo y cambiante.

# ANEXOS



# ANEXO 1

## TIPOLOGÍA DE ETZIONI

TIPOS DE ORGANIZACIONES	TIPO DE PODER	CONTROL UTILIZADO	INGRESO Y PERMANENCIA DE LOS PARTICIPANTES A TRAVÉS DE	IMPLICACIÓN PERSONAL DE PARTICIPANTES	MOTIVACIÓN.
COERCITIVAS	COERCITIVO	PREMIOS Y CASTIGOS	COACCION, IMPOSICIÓN, FUERZA AMENAZA, MIEDO	ALIENANTE	NEGATIVA. CASTIGOS
NORMATIVAS	NORMATIVO	MORAL Y ÉTICO	CONVICCIÓN, FE, CREENCIA, IDEOLOGÍA	MORAL Y MOTIVACIONAL	AUTOEXPRESION
UTILITARIAS	REMUNERATIVO	INCENTIVOS ECONOMICOS	INTERÉS, VENTAJAS PERCIBIDAS	CALCULADOR	BENEFICIOS Y VENTAJAS

FUENTE: Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México. McGraw-Hill, 1989. Pág. 373

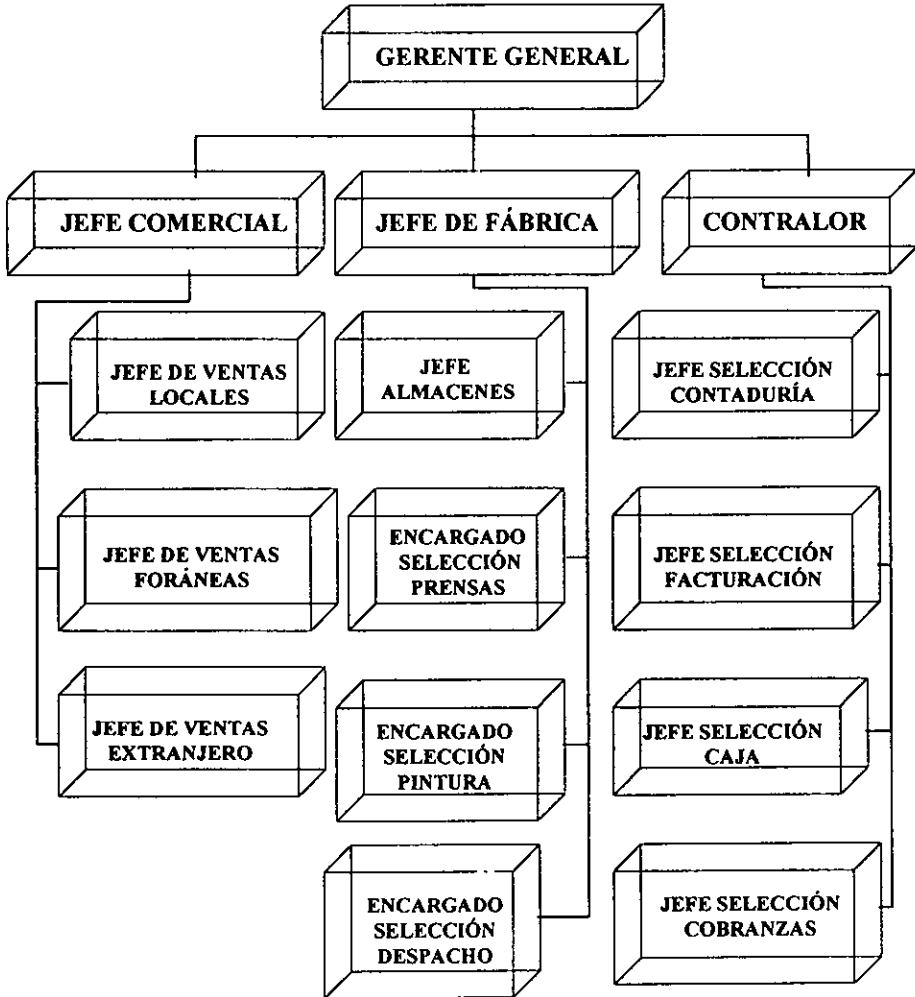
## ANEXO 2

### TIPOLOGÍA DE BLAU Y SCOTT

BENEFICIO PERSONAL	TIPO DE ORGANIZACION	EJEMPLOS
LOS PROPIOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN	ASOCIACIÓN DE BENEFICIARIOS MUTUOS	ASOCIACIONES PROFESIONALES, COOPERATIVAS, SINDICATOS, CONSORCIOS, ETC.
LOS PROPIETARIOS O ACCIONISTAS DE LA ORGANIZACIÓN	ORGANIZACIONES DE INTERESES COMERCIALES	SOCIEDADES ANÓNIMAS O EMPRESAS FAMILIARES
LOS CLIENTES	ORGANIZACIONES DE SERVICIOS	HOSPITALES, UNIVERSIDADES, ORGANIZACIONES RELIGIOSAS, AGENCIAS SOCIALES, ORGANIZACIONES FILANTRÓPICAS
EL PÚBLICO EN GENERAL	ORGANIZACIONES DE ESTADO	ORGANIZACIÓN MILITAR, SEGURIDAD PÚBLICA, CORREOS Y TELÉGRAFOS, SANEAMIENTO BÁSICO, ORGANIZACIÓN JURÍDICA Y PENAL

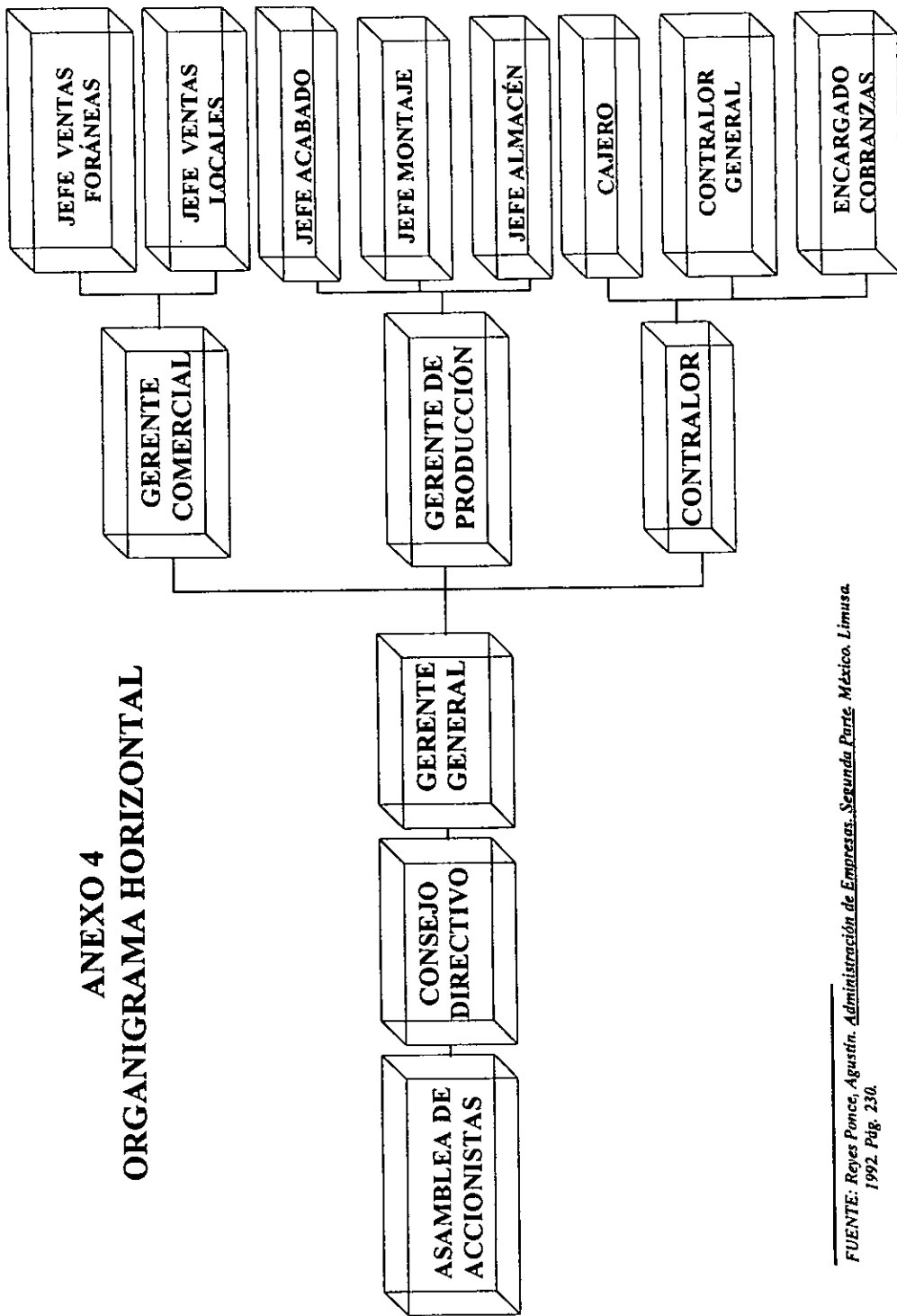
# ANEXO 3

## ORGANIGRAMA VERTICAL



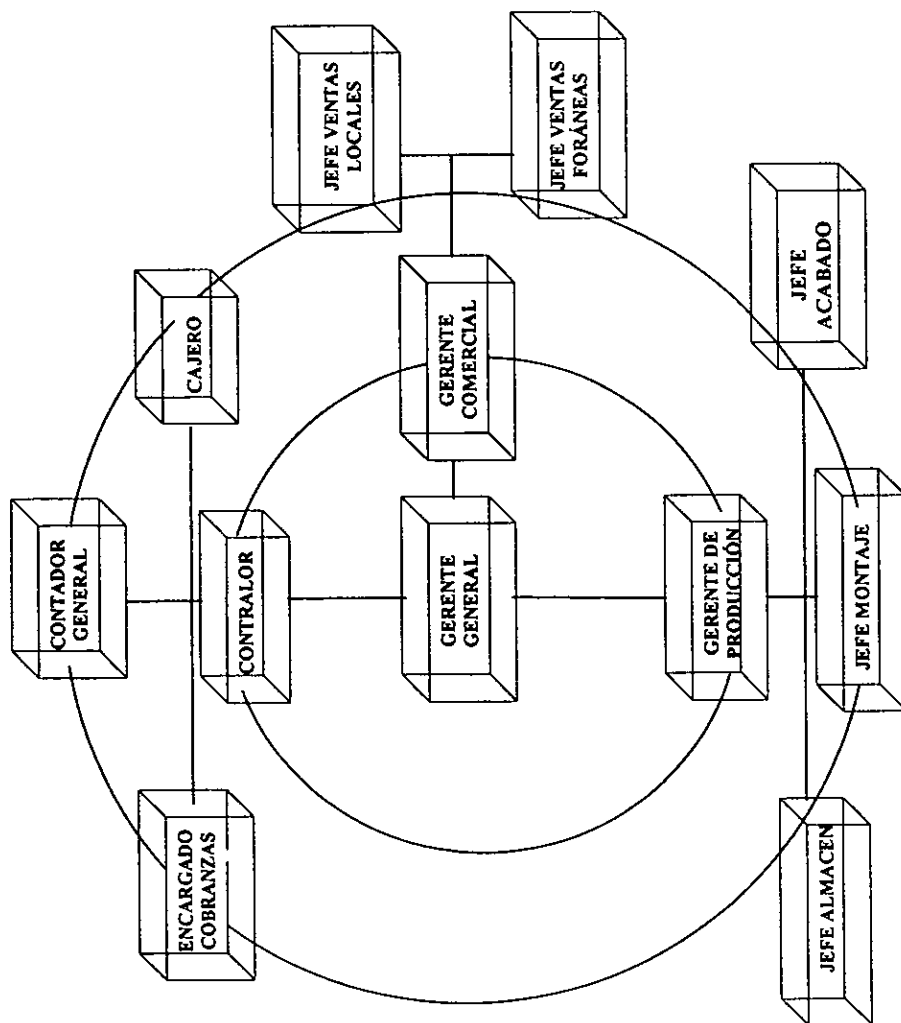


## ANEXO 4 ORGANIGRAMA HORIZONTAL



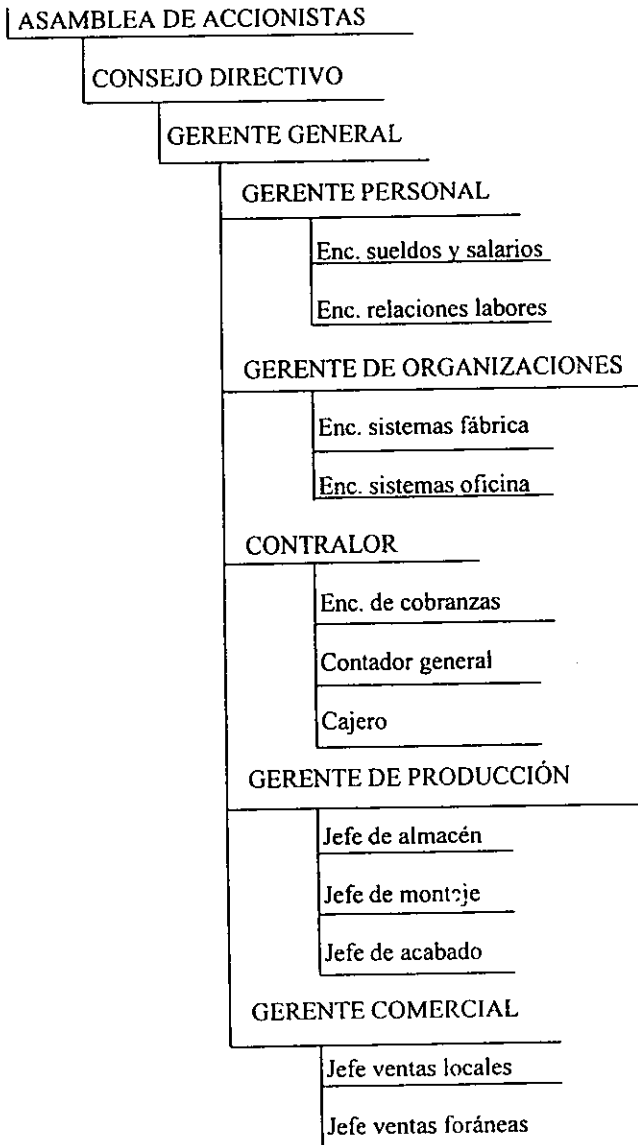
# ANEXO 5

## ORGANIGRAMA CIRCULAR



# ANEXO 6

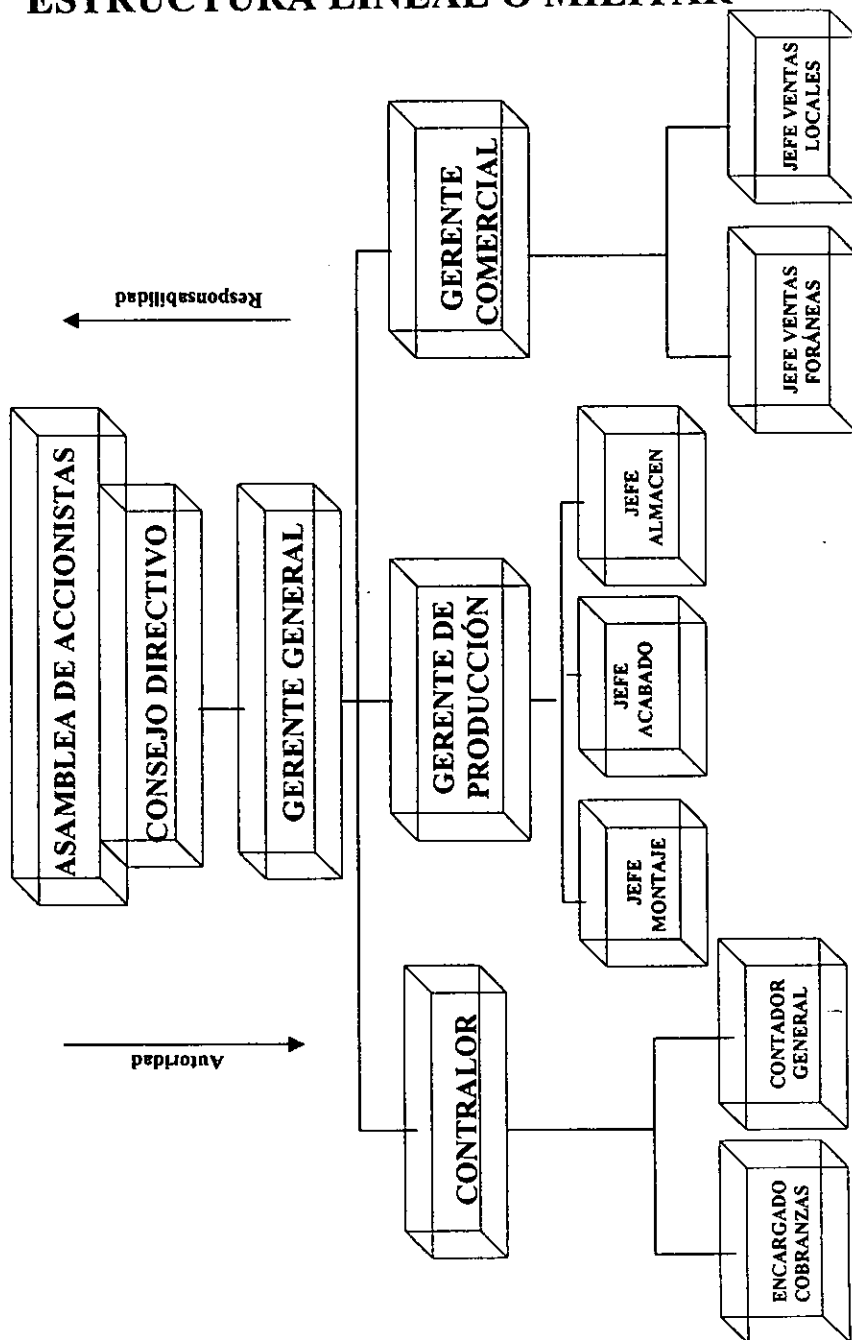
## ORGANIGRAMA ESCALAR



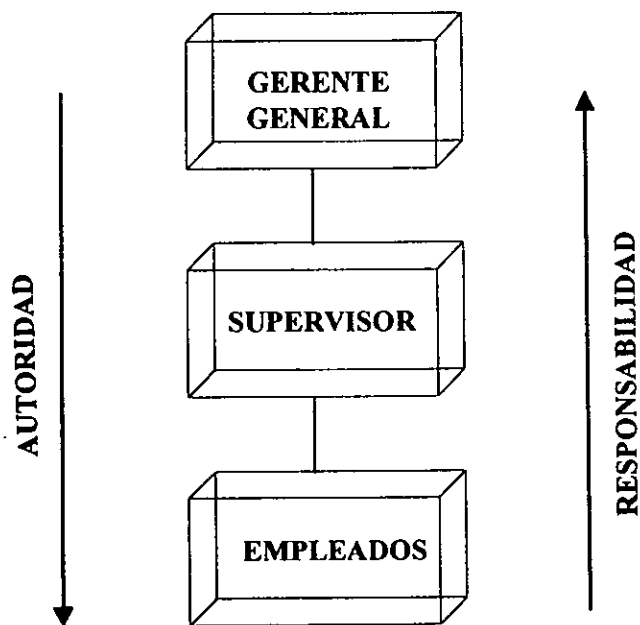
FUENTE: Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Empresas. Teoría y Práctica Segunda Parte.* México. Linusa, 1992. Pág. 232.

# ANEXO 7

## ESTRUCTURA LINEAL O MILITAR

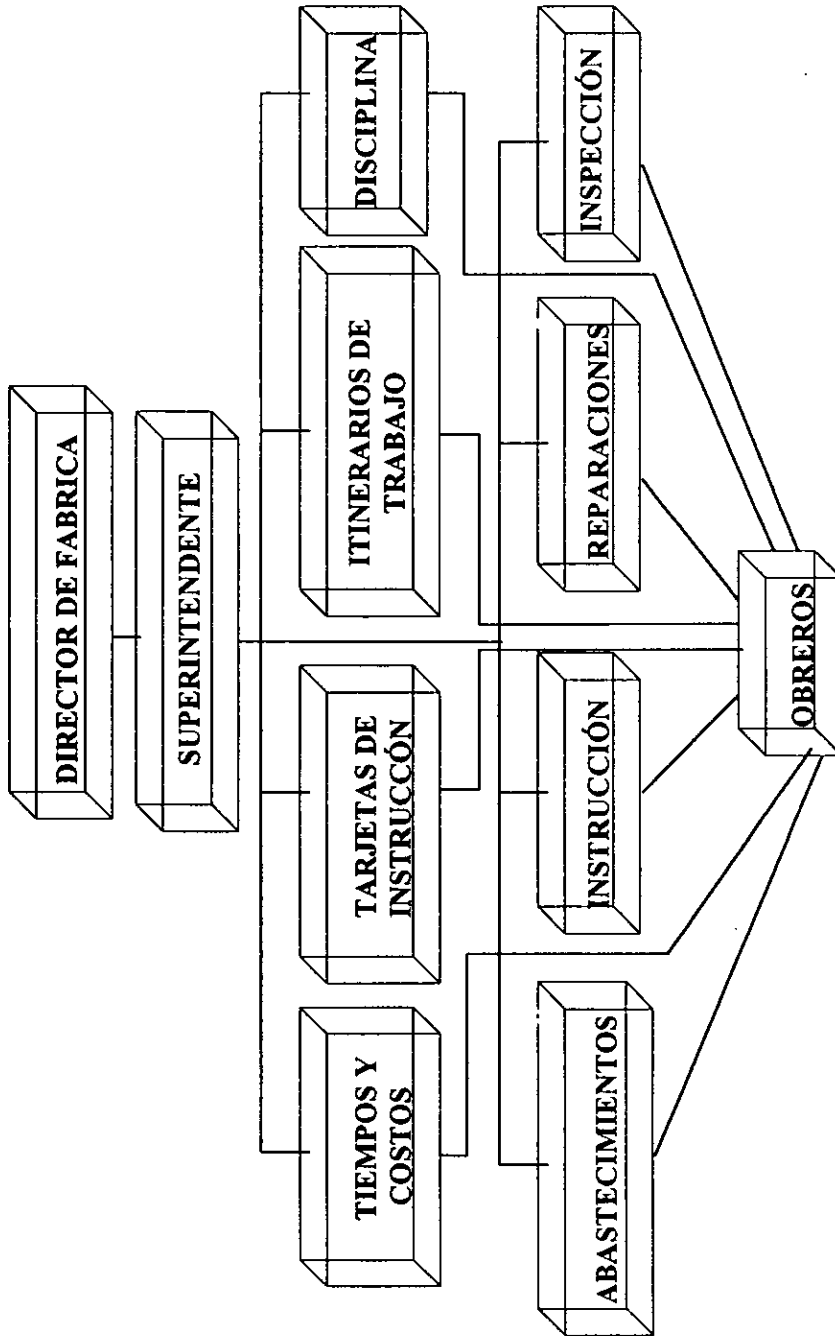


## ANEXO 8 ESTRUCTURA LÍNEAL O MILITAR



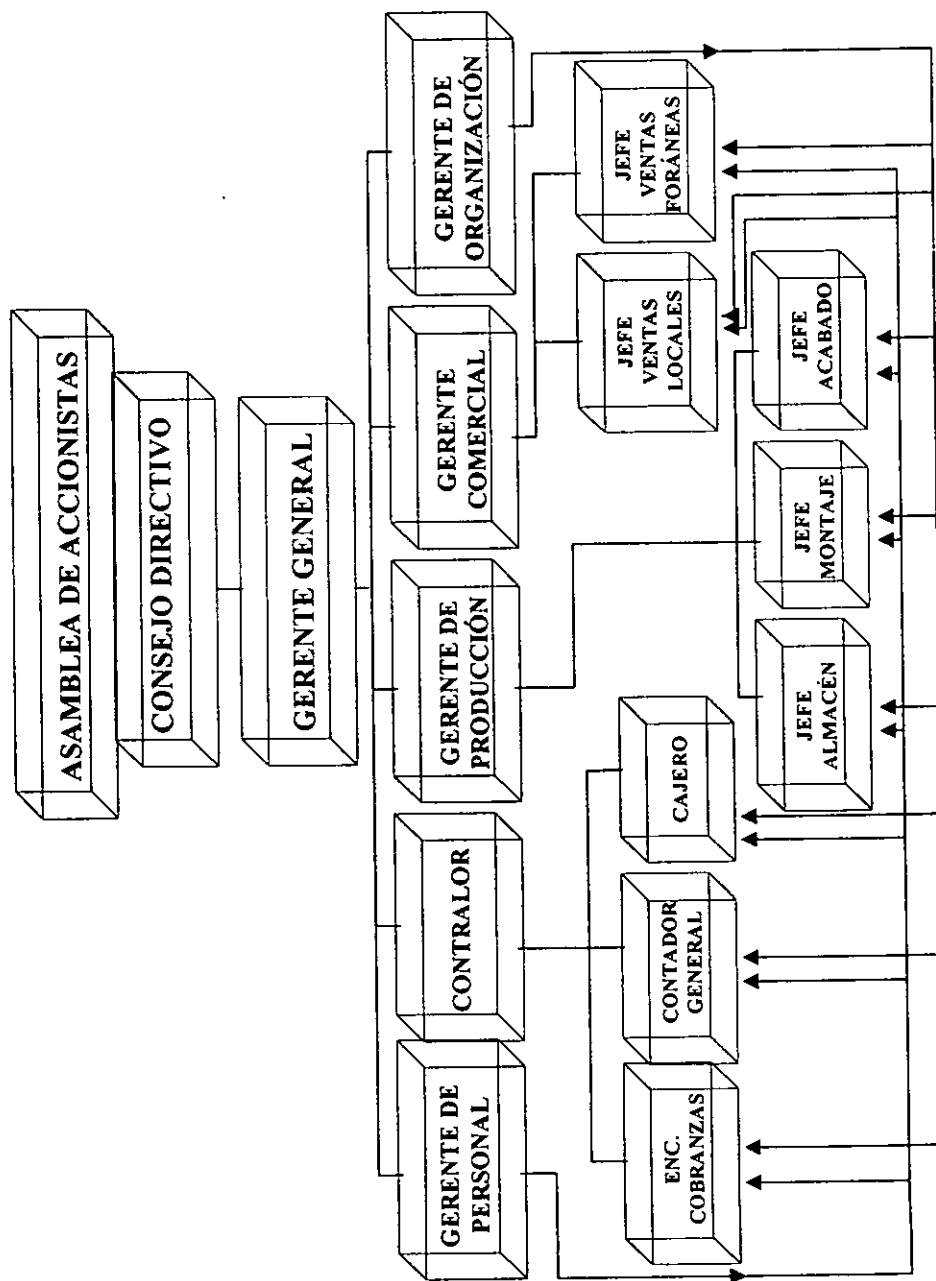
# ANEXO 9

## ESTRUCTURA DE TAYLOR



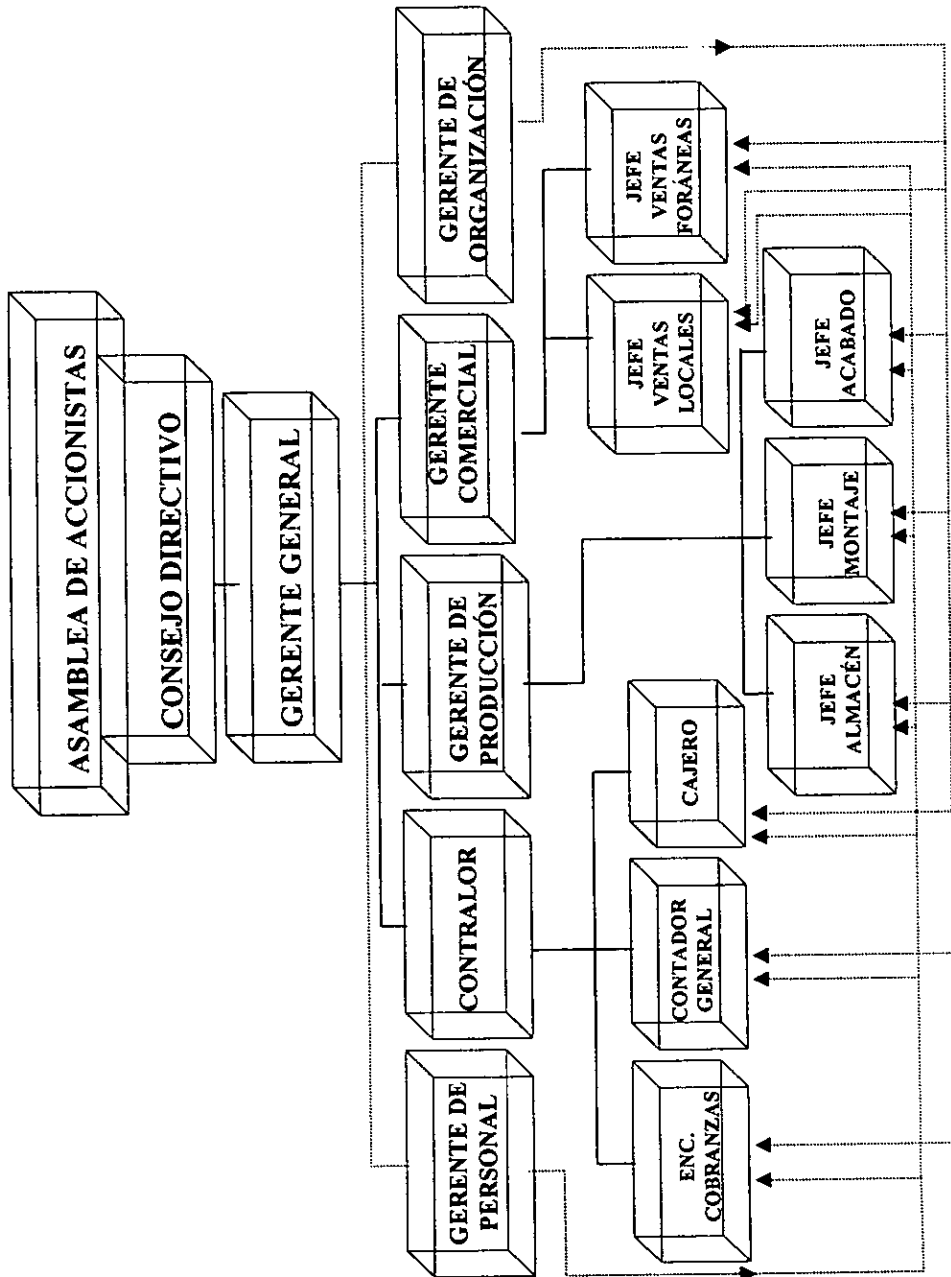
# ANEXO 10

## ESTRUCTURA FUNCIONAL DE TAYLOR



# ANEXO 11

## ESTRUCTURA LINEAL Y STAFF

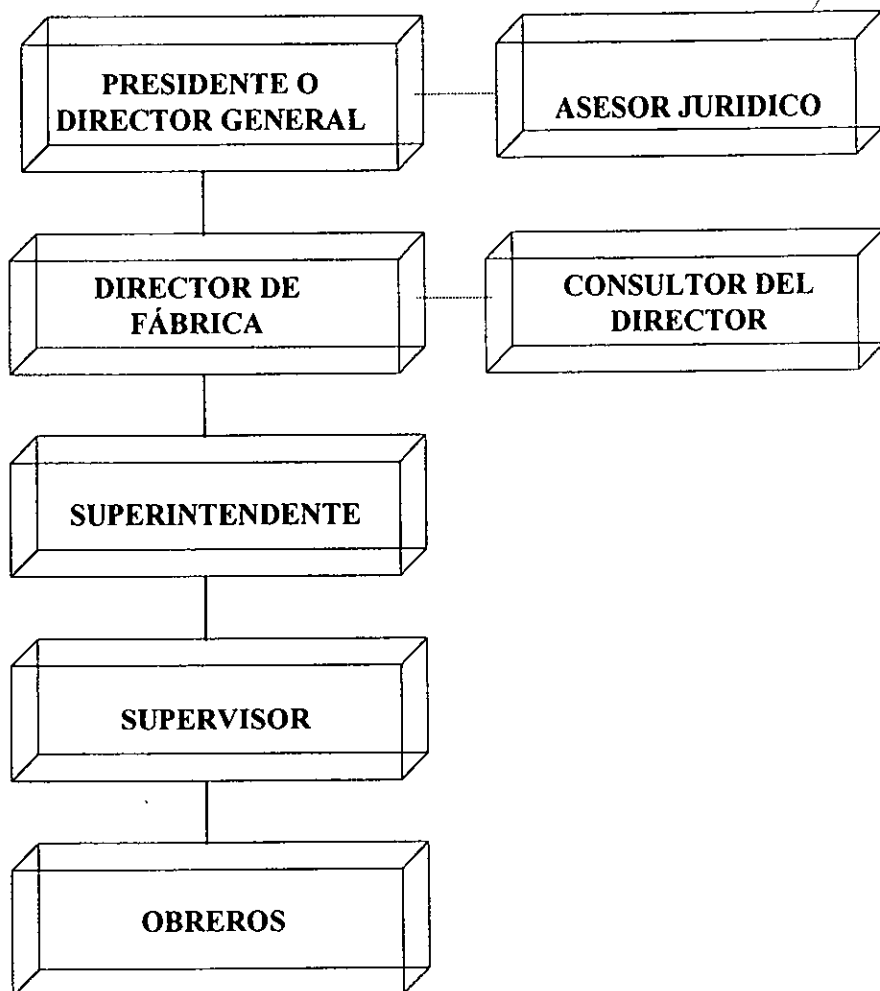


FUENTE: Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Empresas. Segunda Parte. México. Limusa. 1992. Pág. 222.*

— AUDITORIA LINEAL  
 ..... AUDITORIA STAFF

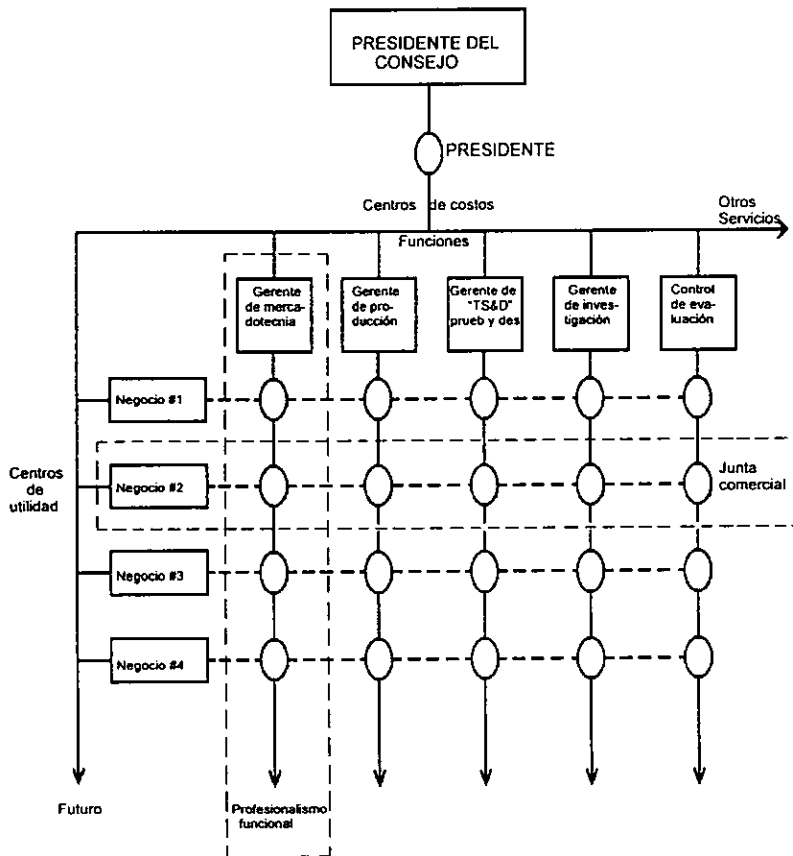


## ANEXO 12 ESTRUCTURA DE STAFF

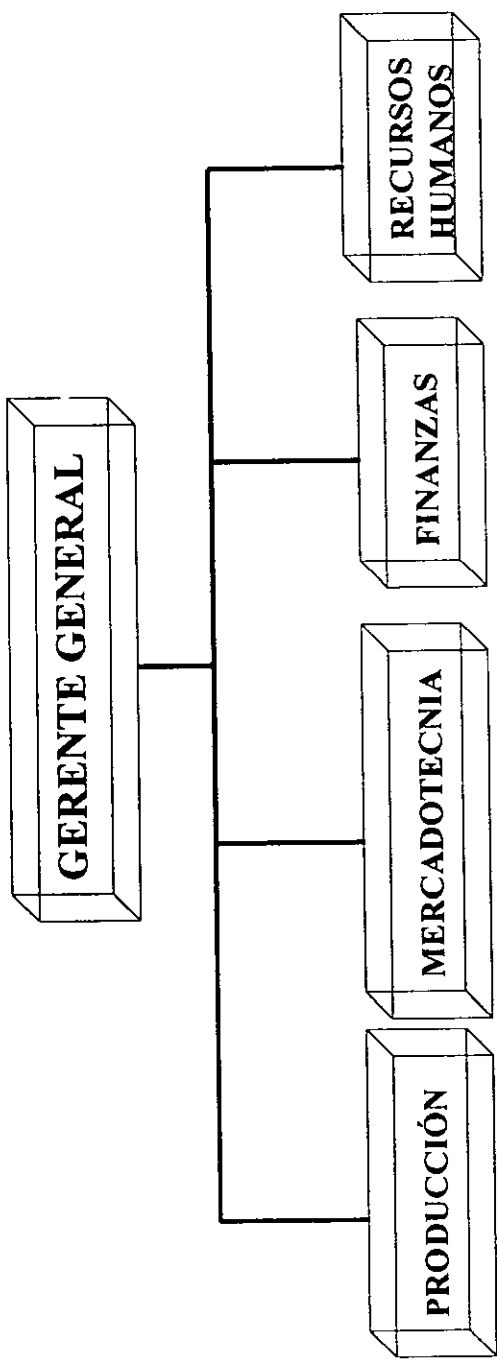


# ANEXO 13

## ESTRUCTURA MATRICIAL

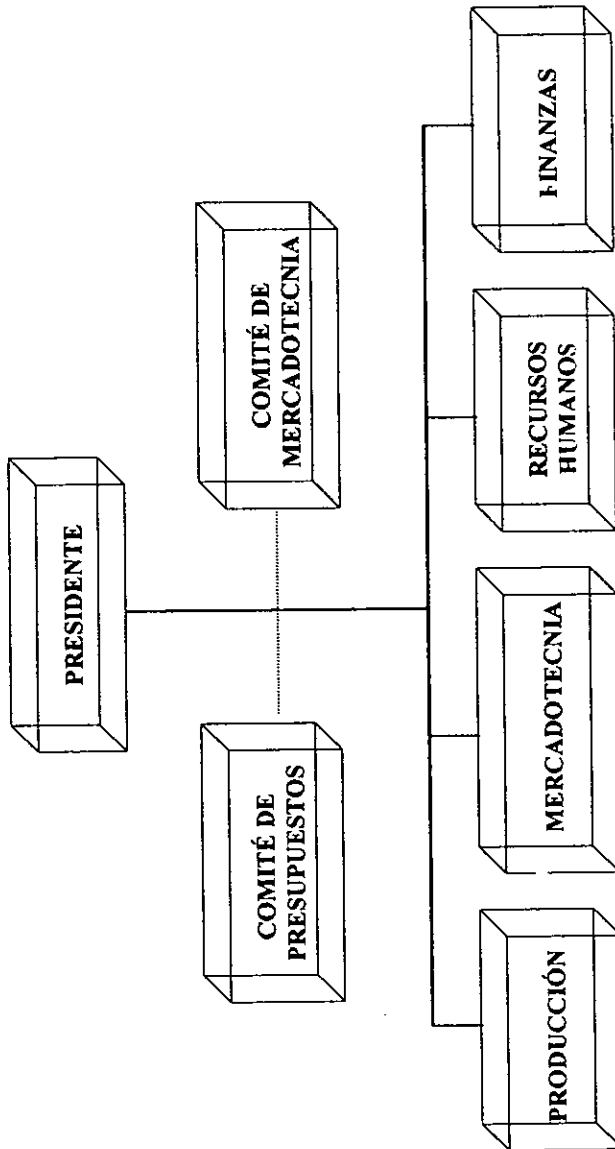


**ESTRUCTURA FUNCIONAL**  
**ANEXO 14**

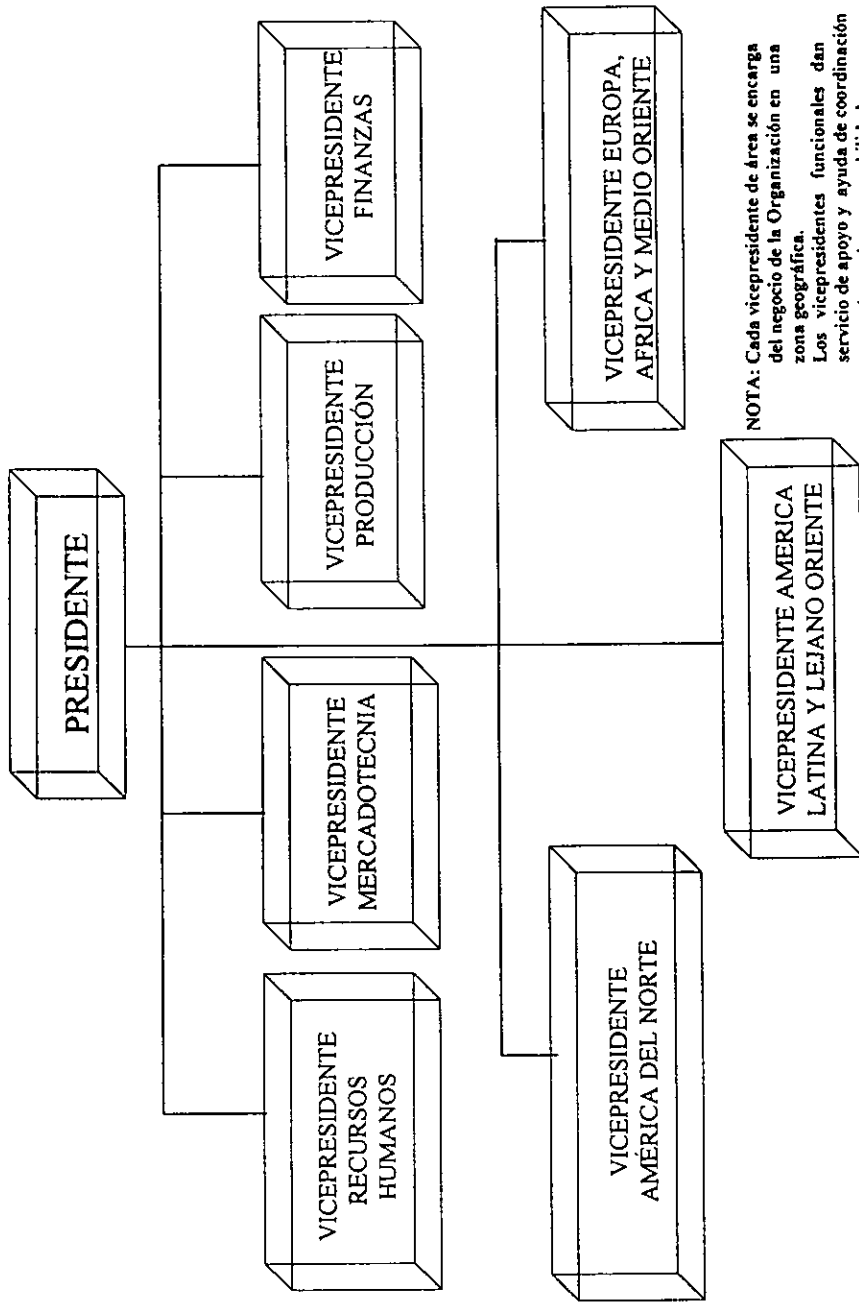


# ANEXO 15

## ESTRUCTURACIÓN POR COMITÉS

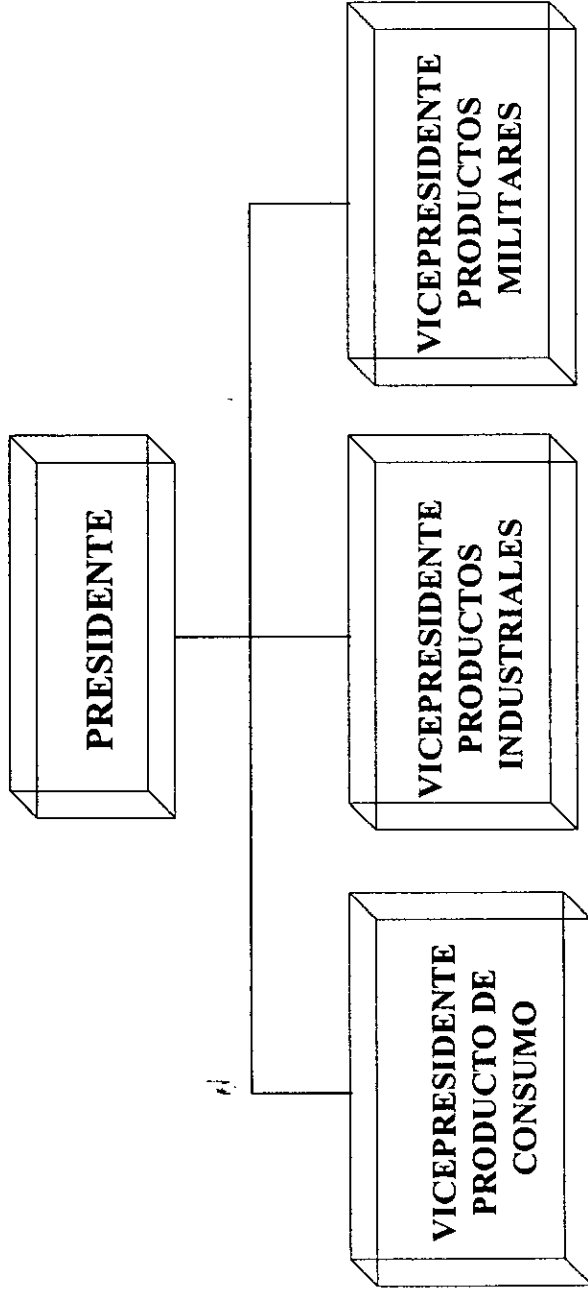


# ANEXO 16 DEPARTAMENTALIZACIÓN GEOGRÁFICA



NOTA: Cada vicepresidente de área se encarga del negocio de la Organización en una zona geográfica. Los vicepresidentes funcionales dan servicio de apoyo y ayuda de coordinación en sus áreas de responsabilidad.

# ANEXO 17 DEPARTAMENTALIZACIÓN POR CLIENTES

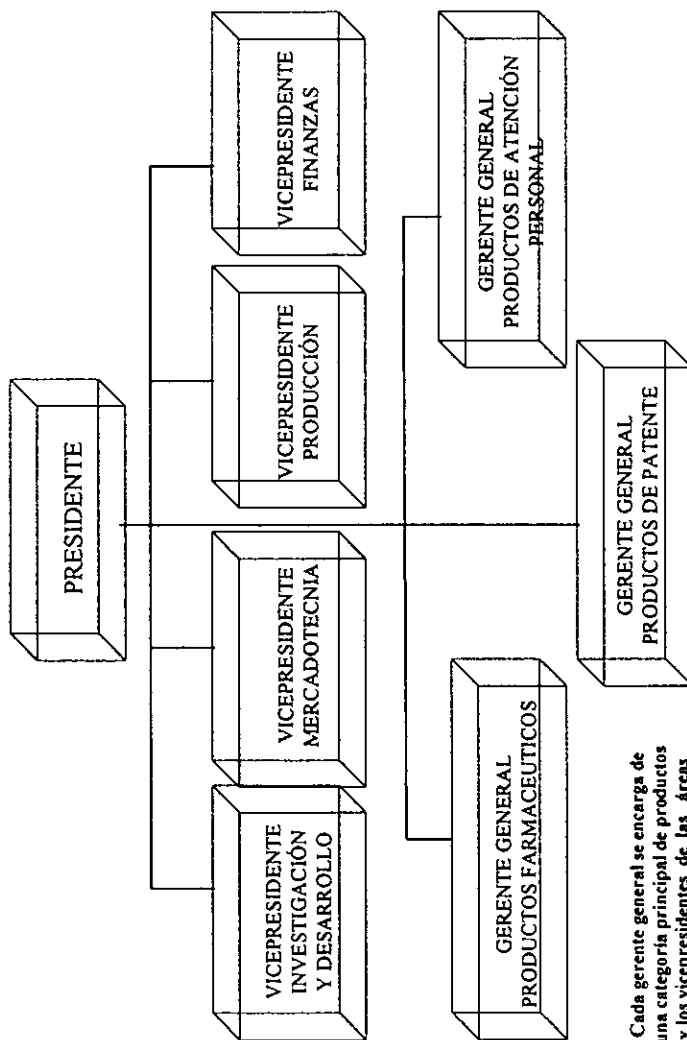


NOTA: Cada vicepresidente se encarga de un conjunto de productos agrupados de acuerdo con el tipo de cliente a quien se venderán.

FUENTE: Hampton, David R. Administración, McGraw - Hill, México, 1986. Pág 313.

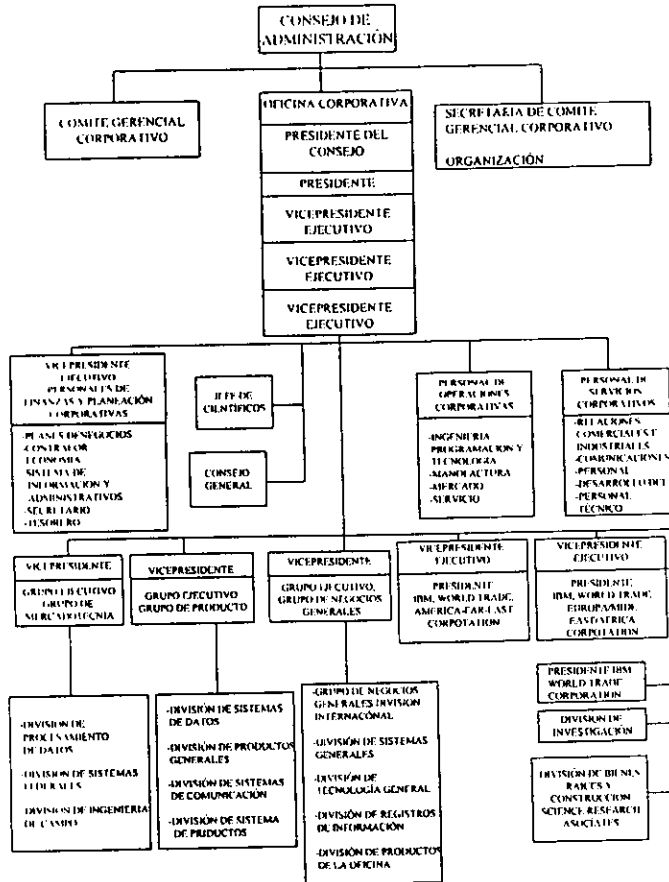
# ANEXO 18

## DEPARTAMENTALIZACIÓN POR PRODUCTO



NOTA: Cada gerente general se encarga de una categoría principal de productos y los vicepresidentes de las áreas funcionales proporcionan servicios de apoyo a los gerentes generales.

# ANEXO 19 ESTRUCTURAS MÚLTIPLES



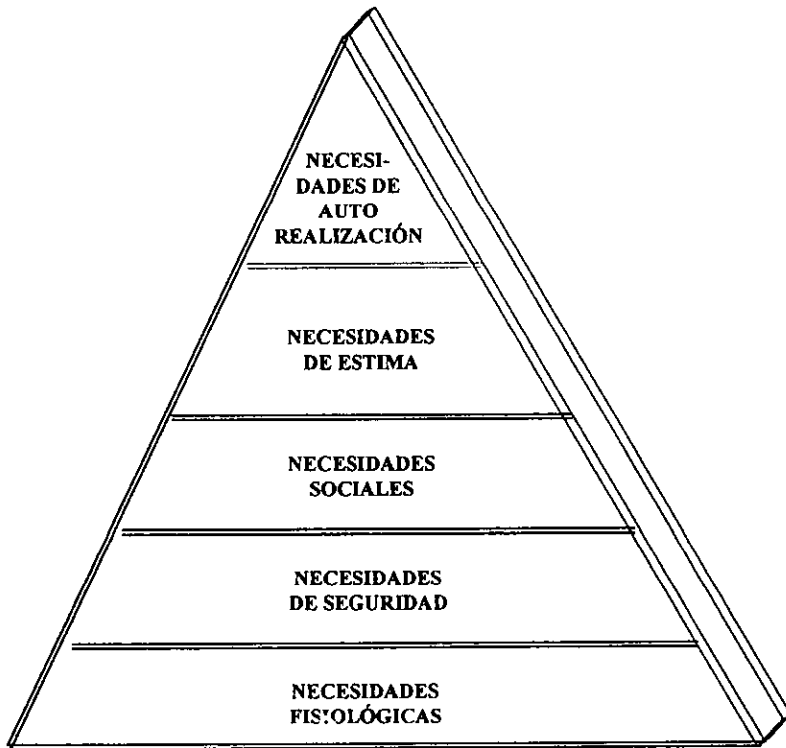
NOTA: ORGANIZACIÓN CORPORATIVA DE LA IBM.

FUENTE: Hampton, David R. *Administración*. México. McGraw-Hill. 1986. Pág 319.



## ANEXO 20

# LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES, SEGÚN MASLOW



---

FUENTE: Chiavenato Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill. 1988. Pág. 409.

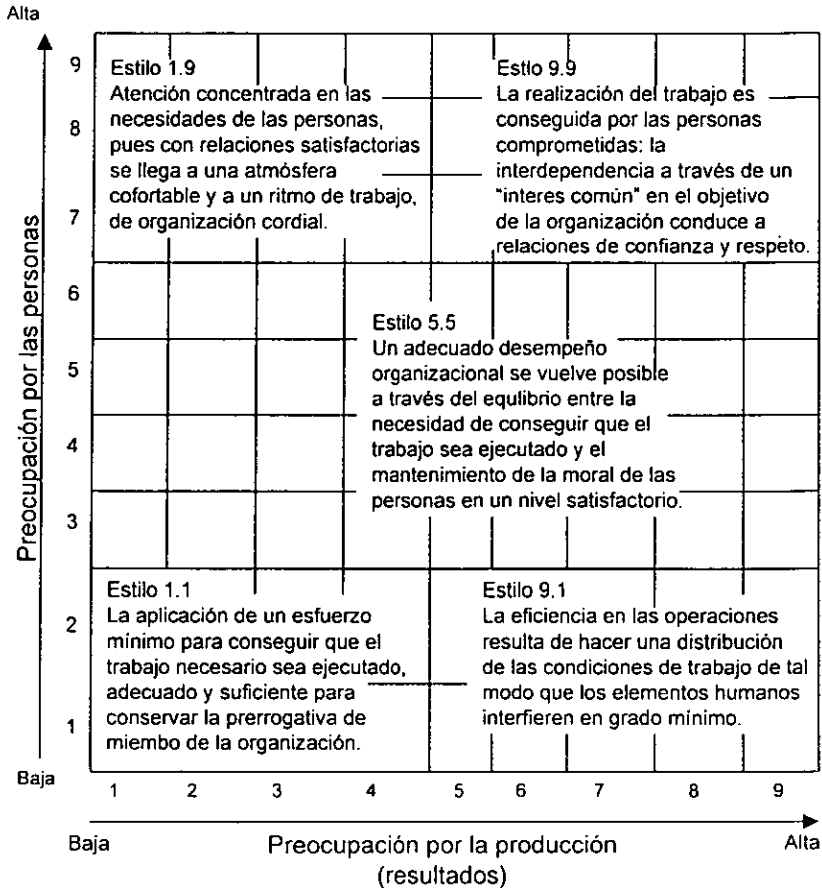
# ANEXO 21

## CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL



## ANEXO 22

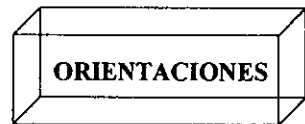
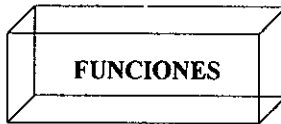
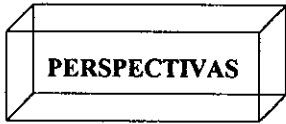
### MALLA GERENCIAL



FUENTE: Chiavenato, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México. McGraw-Hill. 1992. Pág. 497.

# ANEXO 23

## MODELO DE LAS 72 VENTANAS DE BLAKE Y MOUTON



- 1. Efectividad Actual
- 2. Flexibilidad
- 3. Desarrollo

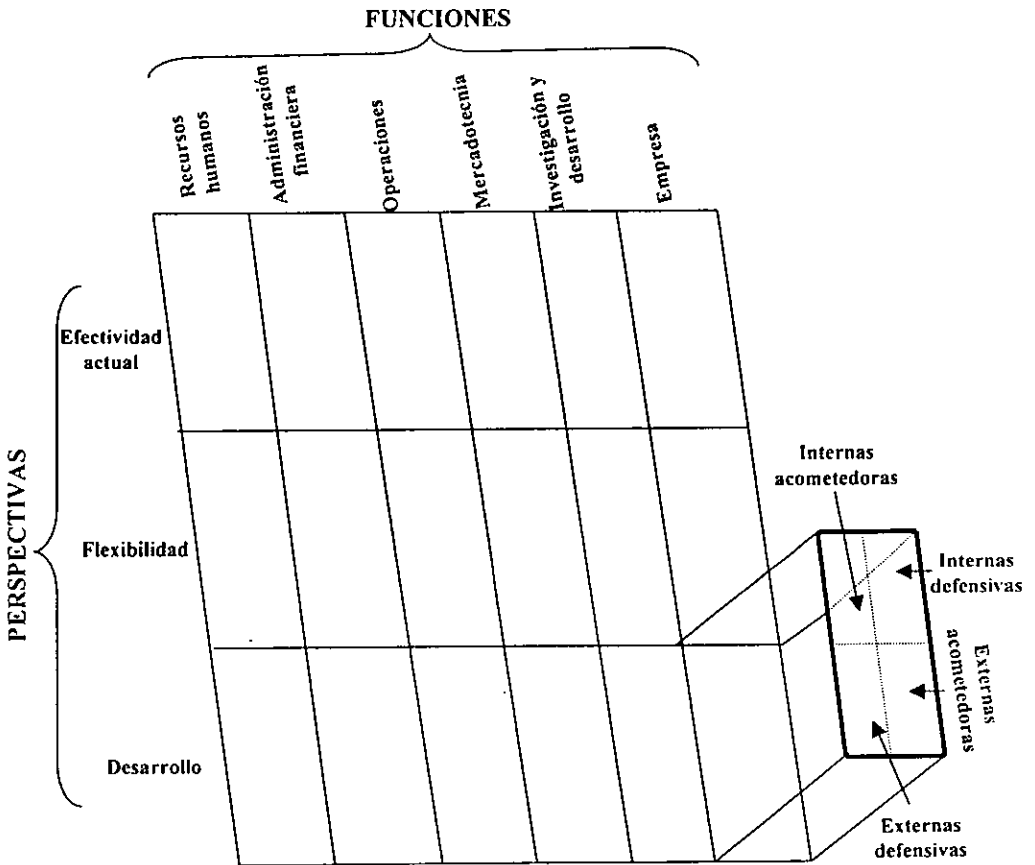
- 1. Recursos Humanos
- 2. Administración Financiera
- 3. Operaciones
- 4. Mercadotecnia
- 5. Investigación y Desarrollo
- 6. Empresa

- 1. Internas Acometedoras
- 2. Internas Defensivas
- 3. Externas Acometedoras
- 4. Externas Defensivas

$$3 \quad \times \quad 6 \quad \times \quad 4 \quad = \quad 72$$

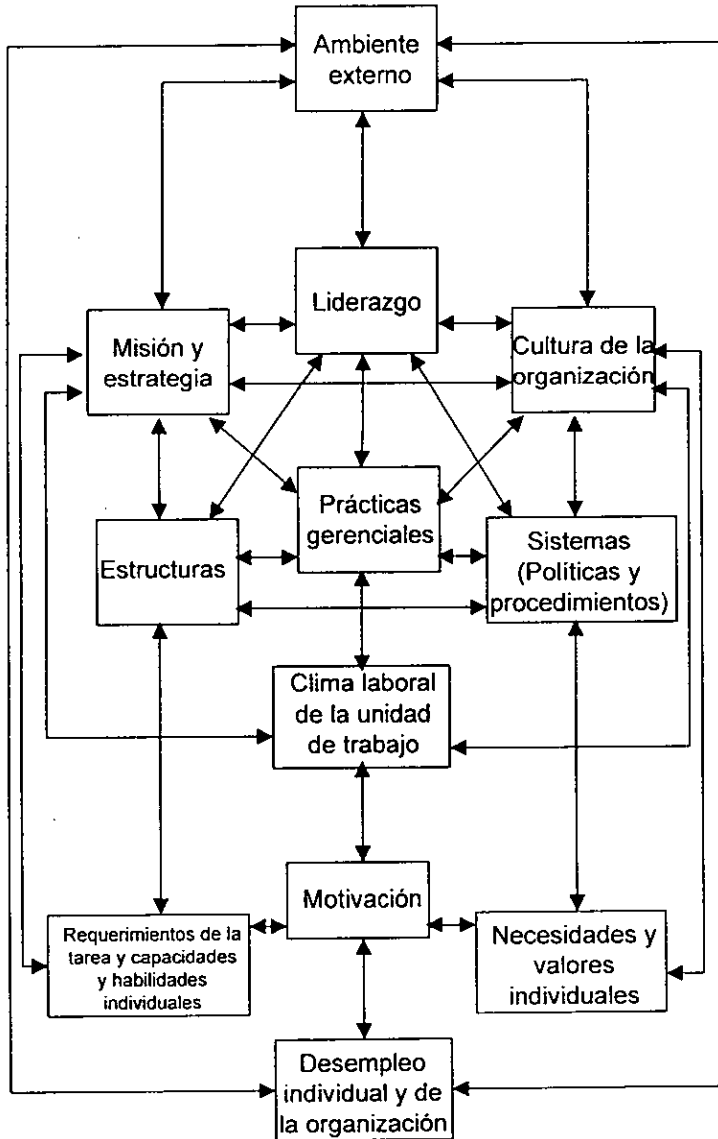
# ANEXO 24

## UTILIZACIÓN DE LAS 72 VENTANAS



# ANEXO 25

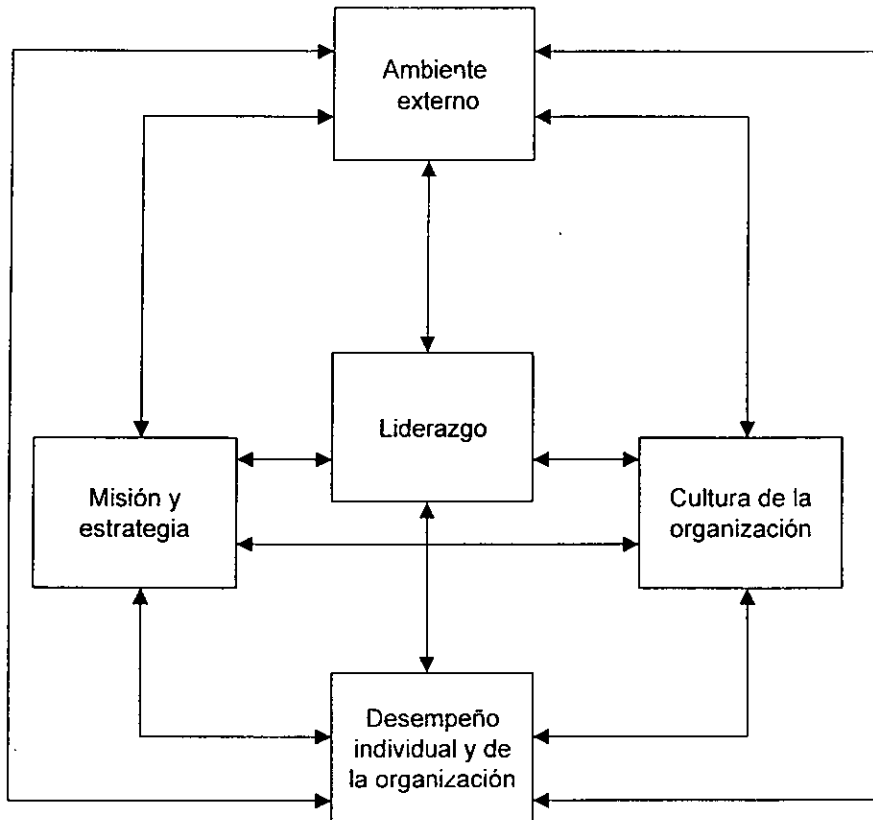
## MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE BURKE-LITWIN



FUENTE: W. Warner Burke. *Organization Development, Segunda Edición*. Addison Wesley Publishing Company. Inc. 1994. Pág 128.

## ANEXO 26

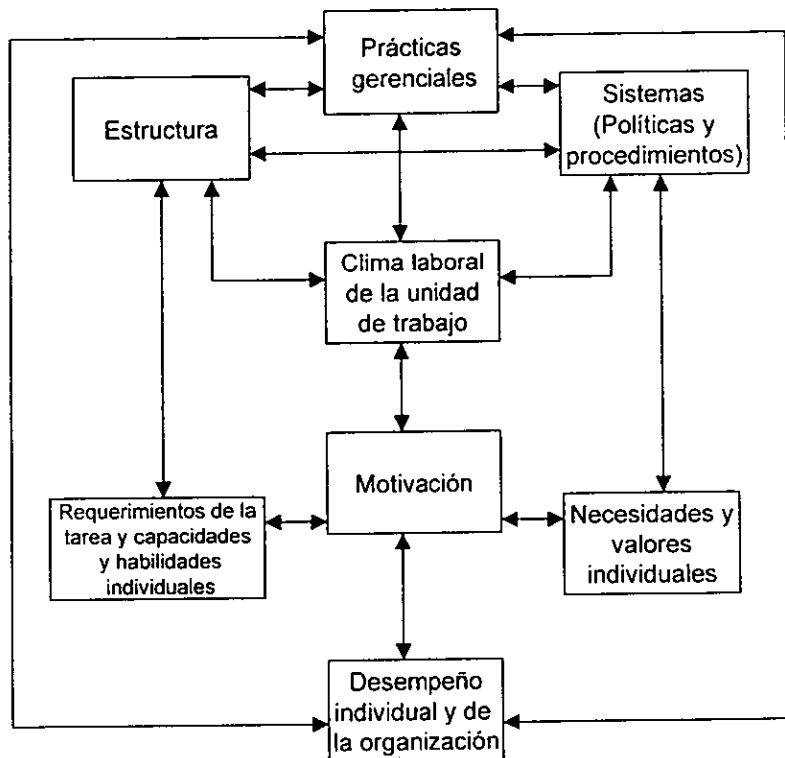
### MODELO DE CAMBIO DE BURKE Y LITWIN LOS FACTORES DE LA TRANSFORMACIÓN



# ANEXO 27

## MODELO DE CAMBIO DE BURKE Y LITWIN

### LOS FACTORES TRANSACCIONALES





---

---

## BIBLIOGRAFÍA

- ☞ Argyris, Chiris Integración del Individuo en las Organizaciones. New York. Jonh Wiley and Son, Inc. 1964.
  
  - ☞ Auric Camarena, Carlos A. ABC del Desarrollo Organizacional México. Trillas. 1994.
  
  - ☞ Beckhard, Richard. Desarrollo Organizacional :Estrategias y Modelos. México. Fondo de Cultura Interamericano. 1986.
  
  - ☞ Benjamin, Franklin Enrique. Organización de Empresas. Análisis, Diseño y Estructura. México. McGraw-Hill. 1997.
  
  - ☞ Bennis, Warner G. Desarrollo Organizacional. México. Fondo Educativo Interamericano. 1967.
  
  - ☞ Blau, Peter. Sobre la Naturaleza de las Organizaciones. E.U. John Wiley and Son, Inc. 1994.
  
  - ☞ Blake R. R. y Mouton J. S. Corporate Excellence Diagnosis. Austin. Scientific Methods Inc. 1968.
  
  - ☞ Burke Wyatt Warner. Desarrollo Organizacional. Punto de Vista Normativo. New York. Sistemas Técnicos de Edición. 1988.
  
  - ☞ Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México. McGraw-Hill. 1989.
- 
-

- 
- 
- ☞ De Cenzo, David A. Fundamentos de Administración. Conceptos y Aplicaciones. México. Prentice-Hall.1995.
  
  - ☞ Etzioni, Amitai. Organizaciones Modernas. México. Iberoamericana. 1974.
  
  - ☞ Gibson, James L. John M. Ivancevichi y James H. Donelly Jr. Organizaciones : Conducta, Estructura y Proceso. México. Interamericana. 1985.
  
  - ☞ Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. México. McGraw-Hill. 1985.
  
  - ☞ González López, Sandra, Luz. L.A. Apuntes. México. FES Cuautitlán.1997.
  
  - ☞ Hall, Richard H. Organizaciones : Estructuras y Proceso. México. Prentice-Hall Hispanoamericano. 1982.
  
  - ☞ Hampton, David R. Administración. México. McGraw-Hill. 1996.
  
  - ☞ Hernández Sampieri, R. Metodología de la Investigación.México. McGraw-Hill. 1971.
  
  - ☞ Hernández Rodríguez, Sergio y Ballesteros Inda, Nicolás. Fundamentos de Administración. México. McGraw- Hill, 1997.
  
  - ☞ Hicks, Hebert G. Administración de Organizaciones México. Editorial Continental, 1972.
  
  - ☞ Keith, Davis. El Comportamiento Humano en el Trabajo. México. McGraw-Hill.1986.
  
  - ☞ Koontz, Harold y Heinz, Wellhricg. Introducción a la Administración : México. McGraw-Hill. 1985.
- 
-

- 
- 
- ☞ Lawrence, Paul R. Desarrollo de Organizaciones, Diagnóstico y Acción México. Fondo Educativo Interamericano. 1973.
  
  - ☞ Litterer, Joseph. Administración. México. McGraw-Hill. 1974.
  
  - ☞ Marguiles, Newton . Desarrollo Organizacional. México. Diana.1974.
  
  - ☞ Méndez Morales, José Silvestre. Problemas Económicos de México. México. McGraw-Hill. 1994.
  
  - ☞ Munch Galindo y García Martínez. Fundamentos de Administración. México. Trillas. 1995.
  
  - ☞ Múch, Lourdes. Más Allá de la Excelencia y de la Calidad Total. Trillas.1992.
  
  - ☞ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas : Primera y Segunda Parte. México. Limusa, 1992.
  
  - ☞ Robbins, Stephen P. Conocimiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones. México. Prentice-Hall Hispanoamericana. 1971.
  
  - ☞ Rodaz Carpizo, Alejandro R. y Ma. F. A. de Rodas. Administración Básica. México. Trillas. 1984.
  
  - ☞ Santiago Zorrilla y Torres X., Miguel. Guía para elaborar la Tesis. México. Interamericana. 1986.
  
  - ☞ Stoner, James A.F. Administración. México. Prentice Hall. 1994.
  
  - ☞ Terry, George R. Principios de Administración. México. Editorial Continental. 1975.
- 
-

- 
- 
- ☞ Warner Burke, W. Desarrollo Organizacional : Punto de Vista Normativo. México. Sistemas Técnicos de Edición. 1988.
  
  - ☞ Wendell, L. French. Cambio Organizacional. México. McGraw-Hill, 1972.
  
  - ☞ Wendell, L. French y Cecil Bell. Desarrollo Organizacional. Aportaciones a las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización. México. Prentice- Hall. 1996.
  
  - ☞ Administrare Hoy. La Práctica en la Micro y Pequeña Empresa.  
Números 19, 31. 36 y 39. Edición Latinoamericana. De Abril a Julio de 1997.
  
  - ☞ Diccionario Larousse. Tomos 3 y 11. España. Larousse. 1996.
  
  - ☞ Ejecutivo de Finanzas. Información Competitiva. Número 26. México.  
Instituto Mexicano de Ejecutivos Financieros e Internacional Asociación de Ejecutivos Financieros. Octubre 1997.
  
  - ☞ Nuevo Diccionario Ilustrado. México. Larousse. 1996.
  
  - ☞ Mundo Ejecutivo. Número 29. México and E.U. Grupo Internacional. Octubre 1996
  
  
  - ☞ <http://www.pucp.edu.pe/ctt/organiza.htm/> 250398
  
  
  - ☞ <http://www.ctv.es/USER/raramuri/consul.html> 190598
- 
-