

204



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

“EL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL EN EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN UNA MICRO EMPRESA DE EMPAQUES Y ENVOLTURAS PARA REGALOS”

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
ARACELI PATIÑO ORTIZ

ASESORA: L.A. SANDRA LUZ GONZALEZ LOPEZ.

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1999

TESIS CON
FALLA DE COPIA

270181



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



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

UNIVERSIDAD NACIONAL
 AVENIDA DE
 MEXICO

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



DEPARTAMENTO DE
 EXAMENES PROFESIONALES

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

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
 Jefe del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la FES Cuautitlán

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

"El Proceso de Desarrollo Organizacional como elemento fundamental en el incremento de la productividad en una micro empresa de empaques y envolturas para regalos".

que presenta la pasante: Araceli Patino Ortiz
 con número de cuenta: 9104176-8 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Administración

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

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 23 de septiembre de 1998.

PRESIDENTE	<u>C.P. Jorge López Marín</u>	
VOCAL	<u>L.A. Yolanda Zamudio García</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. Sandra Luz González López</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Néstor Pillado García</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Mauricio Hernández Montoya</u>	

A DIOS...

Porque al vivir en mi corazón me ha llenado de la energía y fortaleza necesaria para realizar mis mas grandes anhelos.

*A MIS PADRES...
OSCAR Y BETTY*

Gracias por creer incondicionalmente en mí, y por haberme enseñado desde niña a construir sueños que se vuelven realidad.

A LA LICENCIADA SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ...

Gracias por su amistad, tiempo y dedicación. Su intensa luz ha hecho brillar este proyecto.

Con admiración y respeto,
Mil gracias.

Araceli Patiño Ortiz

AL JURADO...

*C.P. JORGE LÓPEZ MARÍN
L.A. YOLANDA ZAMUDIO GARCÍA
L.A. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ
L.A. NESTOR PILLADO GARCÍA
L.A. MAURICIO HERNÁNDEZ MONTOYA*

Por el tiempo que dedicaron a la revisión de este trabajo.

A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN...

Que me abrió sus puertas permitiéndome un desarrollo profesional de calidad.

A MARCO...

Tú eres una parte fundamental de mí y de este proyecto.
Gracias por todo lo que me has dado.
Te amo

*A MIS HERMANAS...
SILVIA Y MARA*

Quienes son tan especiales para mí, porque al mismo tiempo que me han visto crecer, siempre han estado conmigo apoyándome y brindándome todo su amor.

ÍNDICE

Planteamiento del problema	i
Objetivo	ii
Hipótesis	iii
Introducción	1

CAPÍTULO 1 LA NATURALEZA Y CLASES DE ORGANIZACIONES

1.1. Generalidades de las Organizaciones	2
1.2. Concepto de organización	5
1.3. Características de las organizaciones	7
1.4. Tipos de Organizaciones	10
1.5. Impacto actual de las Organizaciones	19

CAPÍTULO 2 MODELOS ORGANIZACIONALES

2.1. Concepto de modelo organizacional	21
2.2. Clases de modelos organizacionales	23
2.3. Ventajas de los modelos organizacionales	30
2.4. Desventajas de los modelos organizacionales	33
2.5. Beneficios de los modelos organizacionales	38
2.6. Importancia de los modelos organizacionales	40
2.7. Recomendación de un modelo organizacional	42

CAPÍTULO 3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

3.1. Origen del D.O.	43
3.2. Concepto de Desarrollo Organizacional	47
3.3. Características del D.O.	50
3.4. Principales procesos de Desarrollo Organizacional	53
3.4.1. Proceso propuesto por <i>Lewin Kurt</i>	54
3.4.2. Proceso propuesto por <i>Lippitt, Watson y Westley</i>	55
3.4.3. Proceso propuesto por <i>Margulies Newton</i>	61
3.4.4. Proceso propuesto por <i>Lawrence Paul y Lorsch</i>	63
3.4.5. Proceso propuesto por <i>Luis Ferrer</i>	65
3.4.6. Proceso propuesto por <i>Ralph Kilmann</i>	67
3.4.7. Análisis de los principales procesos de D.O.	70
3.5. Concepto de Agente de Cambio	75
3.6. Perfil del Agente de Cambio	77
3.7. Tipos de Agente de Cambio	80
3.8. Importancia del Agente de Cambio	82
3.9. Participantes en el Desarrollo Organizacional	84
3.9.1. Desarrollo de Equipos	86
3.9.2. Proceso de Desarrollo de Equipo	88
3.10. Beneficios que se obtienen en la implementación de un proceso adecuado de D.O.	90

CAPÍTULO 4
PROPUESTA DE UN PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL ADECUADO PARA UNA MICRO EMPRESA DE “EMPAQUES Y ENVOLTURAS PARA REGALOS” EN BUSCA DE MEJORAR SU PRODUCTIVIDAD.

4.1. Antecedentes de la empresa	92
4.2. Propuesta de un Proceso de Desarrollo Organizacional	95
4.3. Implementación del Proceso de Desarrollo Organizacional adecuado a una empresa de Empaques y Envolturas para Regalos.	97
4.4. Beneficios	119

Conclusiones	120
Anexos	122
Bibliografía	123

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

¿Qué sucede en una empresa que carece de una estructura organizacional adecuada ?

OBJETIVO:

Describir el proceso de aplicación del Desarrollo Organizacional como herramienta fundamental para las organizaciones en busca de mejorar su productividad.

HIPÓTESIS:

Si el proceso de aplicación del D.O es la base para mejorar la productividad, entonces una organización que desee mejorar su productividad necesitará aplicar el proceso de D.O.

INTRODUCCIÓN

La excelencia, calidad y productividad son objetivos primordiales que buscan las empresas que desean mantenerse líderes en sus respectivos mercados, esto solo se logra evitando la resistencia al cambio.

Lo anterior significa que deben progresar constantemente en los factores humanos, materiales y financieros, ya que aquellas que quedan rezagadas en alguno de estos se ven afectadas en su totalidad, pero primordialmente disminuyen su índice de productividad.

La herramienta esencial para incrementarlo es el proceso de Desarrollo Organizacional, el cual representa beneficios para la empresa que lo aplique ya que enfrenta el cambio en la totalidad de esta o en una parte sustancial.

El cambio organizacional se refleja cuando se logra que el personal trabaje en equipo con éxito, se identifique con los objetivos organizacionales y obtenga la mayor satisfacción personal de su empleo, aspectos que llevan a la disminución de rotación de personal, reducción de ausentismo y de conflictos internos, entre otros; de esta forma se da un crecimiento sano y sin limitaciones en la organización.

Así podemos apreciar que actualmente aquellas empresas que vivan alejadas de las técnicas del Desarrollo Organizacional por la poca credulidad en éste, están inevitablemente condenadas a la extinción en su mercado.

De aquí nace la importancia de destacar el proceso de Desarrollo Organizacional como elemento fundamental para incrementar la productividad en las organizaciones, así como para mantener la excelencia, el crecimiento y la sobrevivencia de ellas.

CAPÍTULO 1
LA NATURALEZA Y CLASES DE ORGANIZACIONES



***“EN LA VIDA TODOS PASAMOS POR GRANDES
TRANSFORMACIONES QUE REPRESENTAN SEGUNDAS
OPORTUNIDADES”***

1.1 GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES

Los antropólogos han descubierto pruebas de organizaciones en las sociedades primitivas de los más antiguos seres humanos conocidos. Durante miles de años la organización básica fue la sencilla unidad familiar, pero poco a poco se fueron desarrollando otras formas en respuesta a las exigencias de la vida tribal, de las enseñanzas religiosas, del trueque y del comercio.

Los antiguos construyeron pirámides, templos y naves; crearon sistemas de gobierno, agricultura y comercio. *“Los historiadores griegos relatan que hicieron falta cien mil hombres para edificar la gran pirámide de Keops en Egipto y tardaron más de veinte años en terminarla.”*¹ En este aspecto es importante recalcar que en esos tiempos no se disponía de equipo para la construcción ni de computadoras; más sin embargo poseían una gran organización.

Por la duración de la Iglesia Católica Romana esta puede considerarse como la organización más eficaz de todos los tiempos; aún cuando su éxito es el resultado de muchos factores, uno de ellos es indudablemente la eficacia de su organización y administración. Por ejemplo, la evolución de la jerarquía de autoridad con una organización territorial, la especialización de las actividades por función, y el uso del principio *staff* fueron las partes integrales de la organización de la iglesia primitiva.

Con el desarrollo de la agricultura, el hombre termina su etapa de nómada cazador e inicia una nueva era aposentado en una región, dedicado a la explotación de la tierra.

Alrededor de la agricultura podemos situar el desarrollo de la tribu, lo cual constituye en sí una nueva clase de vida social. “Antes de que comenzara la labranza de la tierra y la cría de ganado, todo aquel que quería comer debía aportar su participación en la búsqueda de alimento,

¹Gibson James L. Jhon M. Ivancevich y James H. Donnelly Jr. **Organizaciones: Conducta, Estructura y Proceso**. México. Interamericana, 1985. p.12

en la que virtualmente toda la tribu se hallaba implicada, cuando estos grupos volvieron su atención a los problemas de organizar el cultivo de la tierra, la irrigación de ésta y la alimentación de animales cautivos, consignaron dos cosas: por primera vez se creó no sólo una provisión constante de alimentos, sino también un excedente alimentario regular con el que se podía contar.

La tribu no sólo podía hacerse más numerosa, sino, liberar a algunos de sus miembros para que se dedicaran a otras tareas no ocasionales, ni supeditadas a las primordiales exigencias de la búsqueda de alimentos, sino a actividades de plena dedicación que podían florecer y desarrollarse por derecho propio.

Analizando la evolución del hombre, señalada con anterioridad, podemos localizar la naturaleza y desarrollo de las organizaciones en la propia evolución del hombre. En primer término, la organización surge como un elemento esencial, necesario para realizar la labor de caza, primera actividad importante a la que el hombre se dedica a fin de obtener el alimento que necesita para su subsistencia.

Sin una organización adecuada, difícilmente hubiese podido llevar a cabo la cacería de grandes animales, ya que físicamente no estaba capacitado para realizar tal tipo de actividad.

La organización fue lo que permitió al hombre realizar tan difícil empresa, dadas las condiciones de la época. El desarrollo de la agricultura y la ganadería, permite al hombre dedicar parte de su tiempo a otras tareas, no relacionadas directamente con la búsqueda de alimentos, como pudo haber sido la realización de telares, cerámica, etc., que a la larga requirieron seguramente que diversos grupos se dedicaran a esta actividad e intercambiaran sus productos por alimentos. Esta era de especialización, propicia el desarrollo de organizaciones de tipo familiar con objetivos específicos.

Las organizaciones han crecido en complejidad, y a través de la historia se han manifestado en diversas circunstancias de acuerdo a sus épocas.

En 1776 la Revolución Industrial se originó en Inglaterra, James Watt inventa la máquina de vapor y con ella surgen grandes cambios en las organizaciones; tales como: la mecanización de la industria y de la agricultura a finales del siglo XVIII, el desarrollo del transporte y las comunicaciones (locomotora de vapor, telégrafo electrónico, el teléfono y la sustitución del hierro por el acero utilizado como material industrial).

Como puede observarse los diferentes tipos de organizaciones siempre han estado presentes a través de los años y forman parte fundamental en la vida del hombre, ya que por medio de estas se ha logrado mejorar y progresar en todos los aspectos.

Las organizaciones son una parte fundamental para los seres humanos y lo seguirán siendo mientras que los miembros de estas interactúen entre sí.

1.2 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Para comprender mejor a las organizaciones es necesario citar en este rubro los diversos conceptos que han surgido a través del tiempo, entre los más significativos se encuentran los siguientes:

Max Weber dice que: “el grupo corporado es una relación social cerrada o que limita por medio de normas la admisión de extraños siempre y cuando su orden sea implantado por la acción de individuos específicos cuya función regular sea ésta, con un jefe o cabeza y, por lo general, también con un personal administrativo.”

Para **Chester Bernard** es un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas.

Amitai Etzioni afirma que: “las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas y reconstruidas para lograr metas específicas.”

Mientras que para **W. Richard Scott** las organizaciones se definen como colectividades que han sido establecidas para la consecución de objetivos relativamente específicos sobre una base más o menos continua.

Por su parte **Richard H. Hall** menciona que “una organización es una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación y con sistemas coordinadores de alistamiento, esta colectividad existe sobre una base relativamente continua en un medio y se ocupa de actividades que, por lo general, se relacionan con una meta o conjunto de fines.”

Paul R. Lawrence sostiene que: “una organización es la coordinación de actividades diferentes de colaboradores individuales para llevar a cabo transacciones planeadas, con el ambiente.”

Así mismo para la “**Licenciada Sandra Luz González López** la organización es un conjunto de individuos que labora en un lugar específico, con estructura organizacional y que persiguen un mismo fin”².

Analizando los conceptos antes mencionados encontramos puntos en común los cuales son:

- a) Una organización siempre incluye individuos, es decir, personas.
- b) Estas personas están involucradas unas con otras en alguna forma, es decir, están interactuando.
- c) Estas interacciones siempre pueden ser ordenadas o descritas por medio de alguna clase de estructura.
- d) Toda persona en la organización tiene objetivos personales, algunos de los cuales son las razones de sus acciones. Espera que su participación en la organización le ayude a alcanzar sus objetivos.
- e) Estas interacciones también pueden ayudar a alcanzar sus objetivos mancomunados compatibles, quizá distintos, pero relacionados con sus objetivos personales.

Tomando como base los incisos anteriores podemos concluir diciendo que ***una organización es una estructura formal en la cual interactúan un conjunto de individuos para alcanzar objetivos en común.***

² Lic. Sandra Luz González López. Apuntes de Desarrollo Organizacional. 1997

1.3 CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES

Entre las diversas características que poseen las organizaciones se mencionan las más importantes:

❖ TAMAÑO

El tamaño de una organización puede determinarse por la escala de sus recursos financieros, tecnológicos y humanos. Es un elemento de la organización que se refiere al número de personas que trabajan en ella. El 80% de los estudios realizados acerca de la teoría organizacional define la variable "tamaño" como el número total de empleados.

Una organización necesita, por lo menos, dos personas. Por definición, un solo individuo no puede lograr interdependencia ni interrelación. En los estudios, organización es la unidad fundamental. A medida que la organización aumenta de tamaño se vuelve más compleja; la coordinación y el control se dificultan y la comunicación se hace más necesaria y ardua.

❖ INTERDEPENDENCIA

La interdependencia consiste en las relaciones que entrelazan a los miembros de la organización, quienes se influyen mutuamente. La interdependencia muestra la diferencia entre un conjunto de individuos aislados y un grupo de personas vinculadas entre sí. Sin la interdependencia, los individuos no pueden desarrollar tareas ni lograr objetivos comunes.

❖ INSUMOS

Cualquier organización tiene una frontera que la delimita del ambiente por lo menos en un nivel abstracto. Por lo general, esta frontera se define en términos de quienes integran la organización en un tiempo y lugar determinados. Los insumos se encuentran en el ambiente, fuera de la organización, y son importados a la misma.

❖ TRANSFORMACIÓN

Se llama transformación al proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos. La organización debe integrarse de tal manera que el proceso adecuado actúe sobre cada uno de los insumos en el momento preciso. La transformación ocurre desde el momento en que los recursos materiales y financieros, la energía y la información ingresan a la organización hasta que salen de ésta. Al crear un nuevo producto, la organización procesa materiales, entrena personal, presta servicios o comercializa un bien. La continuidad de las actividades de transformación del insumo requieren acciones de coordinación y control en la organización.

❖ PRODUCTOS

El producto es el resultado del ciclo de actividades coordinadas y controladas en la organización que suele reintegrarse al medio ambiente. Por ejemplo, en las fábricas se producen vestidos, herramientas, muebles u otros productos. Así se establece un ciclo continuo mediante el cual la organización adquiere nuevamente los recursos para proseguir: ingreso de insumos, transformación de éstos y exportación de productos en su caso.

❖ SERVICIOS

Las organizaciones brindan un servicio a la comunidad obteniendo o no fines lucrativos, esta característica es primordial dentro de las organizaciones que pertenecen a este ramo.

CARACTERÍSTICAS *NAFIN* DE LAS INDUSTRIAS DE PEQUEÑA ESCALA

En México, al igual que en otros países, el apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa es una de las tareas prioritarias. Este estrato es fuente fundamental de la dinámica económica del país, ya que es importante generadora de empleo y contribuye a un desarrollo regional más equilibrado.

Nacional Financiera dentro del “Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior 1990-1994”³, señala que las industrias de pequeña escala se encuentran localizadas en todo el territorio nacional y se *caracterizan* por:

- ❖ Ser parte esencial de la planta productiva;
- ❖ Tener un papel decisivo en el desarrollo e integración regional, principalmente en ciudades de tamaño pequeño; y,
- ❖ Contribuir a mejorar la distribución del ingreso.

³ Nacional Financiera. Economía Mexicana en Cifras. 1995, p. 153

1.4 TIPOS DE ORGANIZACIONES

Las organizaciones son infinitamente variables, hay tantas y son tan diversas, que es por eso que se dan a conocer varias tipologías.

A) TIPOS DE ORGANIZACIONES SEGÚN PETER M. BLAU Y W.R. SCOTT.

Debido a que las organizaciones formales son complejos objetos sociales se tienen características diversas, cualquiera de las cuales puede ser utilizada para agruparlas en una u otra forma, se han planteado muchas formas diferentes de clasificación.

Se debe tomar en cuenta las cuatro categorías básicas de personas que pueden identificarse en relación con cualquier organización formal:

- a)** "Los miembros o participantes comunes,
- b)** Los propietarios o dirigentes de la organización,
- c)** Los clientes,
- d)** El público en general; es decir los miembros de la sociedad en la cual opera la organización."⁴

En este caso se clasificarán las organizaciones con base en las personas que se benefician de ella. Se debe 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 aquéllos de los otros son, en esencia, un costo.

Por tanto, de la aplicación del criterio anterior resultan cuatro tipos de organizaciones:

⁴Rodil Urrego, Florencio. Conceptos fundamentales sobre la organización. México: Trillas, 1980. P. 34

- ❖ *Asociaciones de beneficios mutuos*, en las cuales los miembros son los principales beneficiarios;
- ❖ *Empresas comerciales*, en las cuales los propietarios son los principales beneficiarios;
- ❖ *Organizaciones de servicios*, en las cuales el grupo de clientes son los beneficiarios principales;
- ❖ *Organizaciones nacionales* en las cuales el público en general es el principal beneficiario.

❖ ASOCIACIONES DE BENEFICIOS MUTUOS

Los partidos políticos, los sindicatos, las asociaciones fraternales, los clubes, las asociaciones profesionales y las sectas religiosas constituyen ejemplos de organizaciones en las cuales se espera que los principales beneficiarios sean los propios miembros.

El problema fundamental en este tipo de organizaciones es mantener el control de sus miembros; una democracia interna que significa hacer frente a dos problemas principales: la apatía de sus miembros y el control oligárquico. La mayor parte de los miembros de las asociaciones de beneficios mutuos son apáticos, en el sentido de su proclividad a dejar el manejo de su asociación en manos de una minoría activa. En cuanto una organización cae bajo el control de una minoría, o de cierto grupo directivo, se presenta un círculo vicioso, pues en tales casos las reuniones son poco interesantes en general, los miembros que acuden a estas reuniones obtienen muy pobres recompensas en pago de sus esfuerzos, y esta condición frena aún más la participación.

❖ EMPRESAS COMERCIALES

Se supone que los beneficiarios principales de las empresas comerciales son los propietarios. Como ejemplos obvios de este tipo, tenemos las firmas industriales, las empresas de ventas por correo, los almacenes de mayoreo y menudeo, los bancos, las compañías de seguros, y organizaciones similares que son de propiedad privada y operan para obtener utilidades.

El problema dominante de las empresas comerciales es el de operar con eficiencia y la obtención de las máximas ganancias al costo mínimo a fin de seguir operando y desarrollándose en competencia con otras organizaciones similares.

❖ ORGANIZACIONES DE SERVICIO

La organización de servicio ha sido definida como aquella cuya función básica es servir a los clientes. Dentro de esta categoría se incluyen las agencias de trabajo social, los hospitales, las escuelas, las sociedades de asesoramiento legal, y las clínicas de salud mental.

Los problemas cruciales de estas organizaciones giran alrededor de la posibilidad de proporcionar servicios profesionales. Si los integrantes de su cuerpo de profesionales pierden interés en servir a los clientes y se preocupan, primordialmente, en hacer más fácil su trabajo, o en promover en mejor forma sus propias carteras, el servicio resultará afectado debido a que las energías y recursos que se le dediquen no podrán ser considerados ya como contribuyentes a la función primaria de la organización, y serán tomados, más bien como un costo necesario para obtener beneficios para el personal o parte del mismo.

❖ ORGANIZACIONES NACIONALES

La característica distintiva de estas organizaciones radica en que el público en general constituye su beneficiario principal.

Como ejemplos de este tipo de organizaciones tenemos los servicios armados, la policía y el departamento de bomberos, las agencias de protección cívica, las instituciones dedicadas a la investigación de enfermedades graves, como el cáncer. La mayor parte de estas organizaciones ejecutan servicios de protección a la comunidad o sirven como brazo administrativo.

El problema planteado por estas organizaciones es el del control democrático externo: el público debe contar con los medios necesarios para controlar los fines servidos por tales organizaciones. El control

externo democrático resulta esencial, pero se espera que la estructura interna de estas organizaciones sea burocrática, gobernada por el criterio de la eficiencia, y no de la democracia; por tanto, el reto de estas organizaciones es el mantenimiento de mecanismos burocráticos eficientes que implementen, en forma efectiva, los objetivos de la comunidad que, en forma ideal, son decididos mediante métodos democráticos.

B) TIPOS DE ORGANIZACIONES SEGÚN KATZ Y KAHN.

Katz y Kahn reconocen cuatro tipos principales de organizaciones: *productivas (o económicas), de mantenimiento, de adaptación y administrativas o políticas.*

❖ PRODUCTIVAS O ECONÓMICAS

Constituyen el tipo que se ajusta mejor al modelo de sistema abierto; son las que fabrican bienes, proporcionan servicios para el público en general o para un sector del mismo y crean riqueza; llevan a cabo actividades como las agrícolas y mineras, la manufacturera y elaboración de productos, las comunicaciones y servicios. Estos productos llenan las necesidades de alimentos, viviendas, vestidos y diversiones, y ofrecen las recompensas e incentivos que obligan a las personas a conducirse de modo que se conserve el orden social.

❖ DE MANTENIMIENTO

Estas organizaciones no conservan los avíos de la sociedad, sino a sus miembros; se dedican a la interacción social de las personas. Las escuelas y las sectas religiosas son organizaciones de mantenimiento que cumplen las funciones de educar, adoctrinar y preparar. Así mismo las empresas editoriales y de los medios de comunicación e información, aunque su rol principal las clasifica entre las organizaciones productivas o económicas.

❖ DE ADAPTACIÓN

Las funciones de adaptación están a cargo de estructuras sociales que crean conocimientos, formulan y prueban teorías y aplican la información a los problemas existentes; entre ellas están los institutos de investigación y las universidades, así como las organizaciones que se dedican al fomento de las artes y que, de este modo, crean nuevos conceptos de la experiencia.

❖ ADMINISTRATIVAS O POLÍTICAS

Las funciones administrativas o políticas se ocupan principalmente de mantener la estructura social más que aquella de los miembros de la sociedad. El estado, como principal estructura de autoridad de la sociedad, es la organización más importante al respecto: moviliza a la sociedad contra los peligros internos y externos, proporcionando el marco legal necesario para determinar los derechos y las obligaciones, protegiendo a los individuos y a otras entidades legales unos de otros. Esta categoría comprende varios subsistemas de gobierno, así como partidos, grupos que ejercen presión en la opinión pública o en los legisladores, sindicatos y organizaciones de profesionales.

C) TIPOS DE ORGANIZACIONES SEGÚN AMITAI ETZIONI.

Etzioni basa su diferenciación de las organizaciones en el elemento de voluntariedad de los miembros para pertenecer a la misma y así distingue tres tipos:

❖ COERCITIVAS

En este tipo de organizaciones la coacción es el medio de control predominante sobre los miembros inferiores, a la que estos reaccionan con una actitud negativa intensiva; la prisión es un ejemplo de este tipo.

❖ UTILITARIAS

En las organizaciones utilitarias el medio de control principal es de naturaleza financiera; por ejemplo, una recompensa material o la revocación de tal recompensa, y la actitud de los grupos de miembros inferiores es calculada o calculadora; la empresa constituye un ejemplo de este segundo tipo de organizaciones.

❖ NORMATIVAS

El tercer tipo que distingue Etzioni está representado por la iglesia, como partido basado en una cosmovisión. Aquí los controles se apoyan en sanciones normativas y los miembros se caracterizan por una actitud moralmente orientada.

D) ORGANIZACIONES FORMALES E INFORMALES

Una forma muy común de clasificar organizaciones es denominarlas "*formales*" e "*informales*", dependiendo del grado hasta el cual estén estructuradas.

Una *organización formal* tiene estructura bien definida que puede describir sus relaciones de autoridad, razón y responsabilidad. La estructura también puede definir los canales a través de los cuales circula la comunicación. Las organizaciones formales tienen puestos claramente especificados para cada miembro. La jerarquía de sus objetivos se encuentra enunciada explícitamente.

Las organizaciones formales son durables y están planeadas; debido a su énfasis en el orden son relativamente inflexibles.

La categoría de miembro de ellas se logra conscientemente, en un momento específico y, por lo general en forma abierta. Algunos ejemplos de organizaciones formales son las empresas, los gobiernos federales y estatales y las universidades.

Estructura Rígida Inflexible Duradera	Libre Flexible Indefinida Espontánea
FORMAL	INFORMAL

En contraste *las organizaciones informales* están libremente organizadas, mal definidas, son flexibles y espontáneas. La calidad de miembro de las organizaciones informales puede ganarse consciente o inconscientemente, y suele ser difícil determinar el momento en que una persona se convierte en miembro. En las organizaciones informales la afiliación o dedicación puede “crecer” con el tiempo.

Las organizaciones informales pueden convertirse en formales cuando las relaciones y actividades son definidas y estructuradas. En forma similar, las organizaciones formales pueden convertirse en informales si no se cumplen las relaciones definidas y estructuradas y son reemplazadas por nuevas relaciones no específicas y no controladas.

E) ORGANIZACIONES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS

Otra forma de clasificar a las organizaciones es como *primarias* y *secundarias*, de acuerdo con la dedicación emocional de sus miembros.

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 en obligaciones definidas con precisión. Ejemplos de ello son algunas familias, las personas dedicadas a sus profesiones, y las organizaciones que patrocinan causas por las que sienten sus miembros profunda inclinación. Las organizaciones primarias son fines satisfactorios por sí mismas.

En las organizaciones *secundarias* las relaciones son intelectuales, racionales y contractuales. Las relaciones tienden a ser formales e impersonales con obligaciones explícitamente definidas.

Los miembros se dedican sólo en forma limitada a estas organizaciones. Para muchos empleados, estudiantes y militares, sus organizaciones respectivas sólo representan obligaciones limitadas. Por ejemplo, un empleado puede en realidad contratar con su empleador, conviniendo en vender cierta parte de su producción o esfuerzo por determinada cantidad de dinero a la semana. Tal contrato es limitado, ya que ni el empleado ni el empleador esperan ir mas allá de los límites de su convenio.

F) CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE ACUERDO CON SU OBJETIVO PRINCIPAL

Toda organización se forma para lograr un propósito o propósitos que pueden ser descritos en forma general como que satisfacen las necesidades, carencias, deseos u objetivos de sus miembros. "Podemos clasificar una organización de acuerdo con los objetivos particulares de los miembros que busca servir."⁵

- ❖ ***Organizaciones de servicio*** que están dispuestas a ayudar a las personas sin requerir el pago total de cada receptor del servicio (beneficencias, oficinas de escuelas públicas, comisiones de parques y zoológicos, departamentos de carreteras).
- ❖ ***Organizaciones económicas*** que proporcionan bienes y servicios en retorno de alguna forma de pago (compañías, propiedades, sociedades).
- ❖ ***Organizaciones religiosas*** que se ocupan de las necesidades espirituales de los miembros (iglesias, sectas, órdenes)
- ❖ ***Sociedades protectoras*** que protegen a las personas contra daños (departamento de policía, la milicia, los departamentos de bomberos).
- ❖ ***Organizaciones gubernamentales*** que satisfacen las necesidades de orden y continuidad (gobiernos federales, estados, ciudades, cortes).
- ❖ ***Organizaciones sociales*** que sirven a las necesidades de establecer contactos entre las personas; para identificación y apoyo mutuo (fraternidades, clubes, equipos).

⁵Hicks Herbert, G. **Administración de organizaciones**. 2ed. México: Continental, 1982. p.47

G) CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SEGÚN NACIONAL FINANCIERA.

Dentro del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, Nacional Financiera elabora para el Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa la siguiente clasificación⁶:

- ❖ **Micro:** Los establecimientos que ocupan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas anuales sea de hasta 900,000 pesos;
- ❖ **Pequeño:** Los establecimientos que ocupan hasta 100 personas y el valor de sus ventas netas anuales sea de hasta 9 millones de pesos;
- ❖ **Mediano:** Los establecimientos que ocupan hasta 250 personas y el valor de sus ventas netas anuales sea de hasta 20 millones de pesos;
- ❖ **Grande:** Los establecimientos que ocupan más de 250 personas y el valor de sus ventas netas anuales sea superior a los 20 millones de pesos.

⁶IBÍDEM. P.9

1.5 IMPACTO ACTUAL DE LAS ORGANIZACIONES

La organización siempre ha tenido impacto sobre el hombre. Se ha referido al asunto recurrente de organizar y a sus implicaciones a través de toda la historia. La organización ha penetrado en muchas formas de la actividad humana porque la colaboración humana, la mutua dependencia de los individuos y la protección contra amenazas han fomentado una intensa actividad organizativa en toda la humanidad a través del tiempo.

Es de gran importancia que el acto de organizar dé como resultado una estructura de la organización que pueda considerarse como el marco de trabajo que retiene unidas las diversas funciones de acuerdo con un esquema que sugiere orden, arreglo lógico y relaciones armoniosas. Es vital el concepto de que la organización proporciona el núcleo alrededor del cual los seres humanos pueden unir sus esfuerzos con efectividad.

Una parte importante de la organización es armonizar a un grupo de personalidades distintas, fundir varios intereses y utilizar habilidades, todo hacia una dirección dada, es decir integrar a su personal para obtener mejores resultados.

La organización puede tener un efecto muy favorable sobre la actuación y el control gerencial, los esfuerzos de ejecución están condicionados en gran parte por la calidad de los esfuerzos organizacionales desarrollados. Si una persona es colocada en el puesto equivocado para ella, o depende de un jefe o grupo con quien no simpatiza, será muy difícil de motivar. Es aquí donde se refleja el efecto de la organización sobre el comportamiento del individuo.

Se ha puesto cada vez más énfasis sobre las acciones de los individuos y grupos según influyen unos a los otros dentro del marco de trabajo organizacional. Se destacan las relaciones interpersonales, se busca la maximización de la satisfacción humana así como la productividad del trabajo.

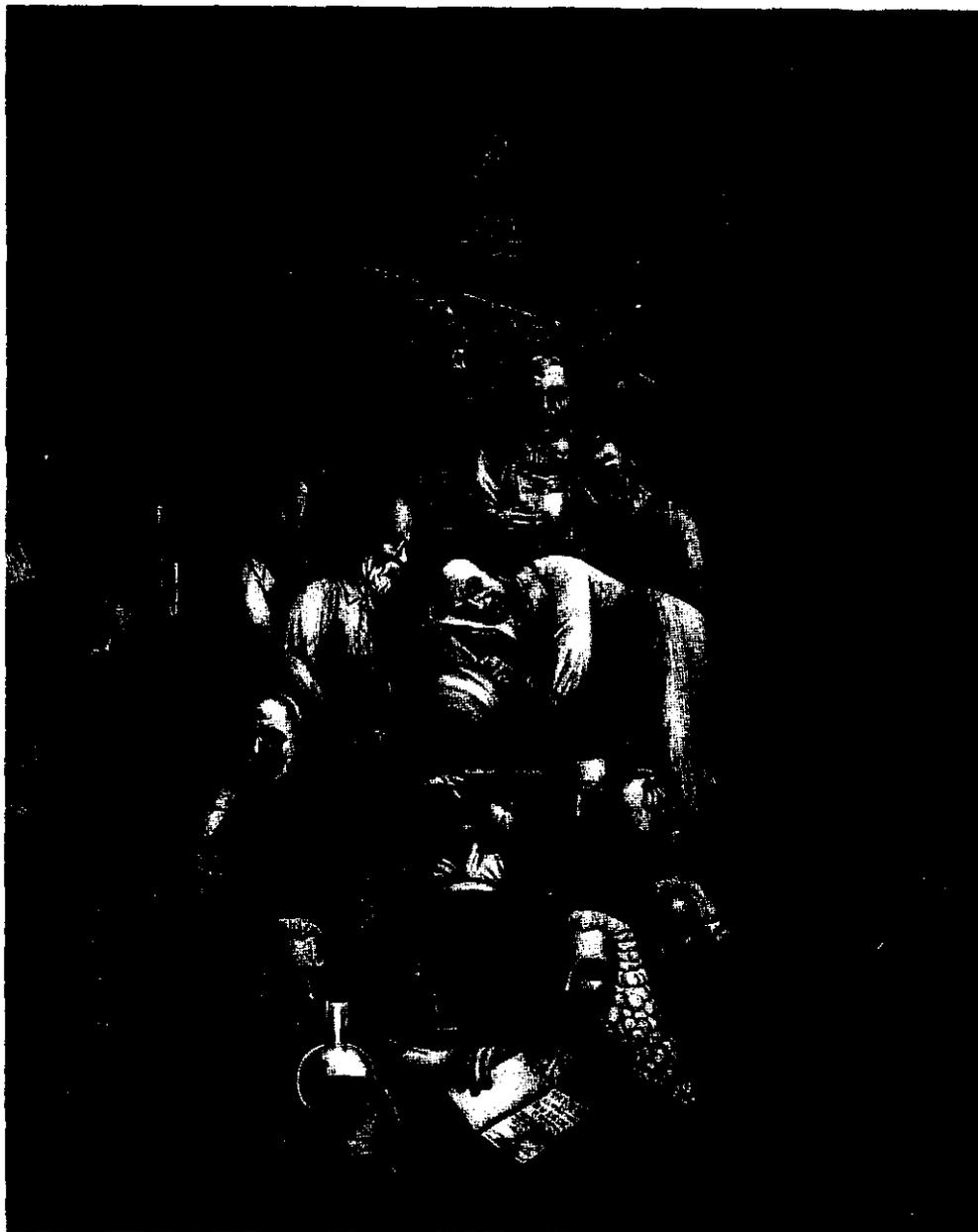
Actualmente mediante las organizaciones puede darse un cambio planeado, el cual permite el crecimiento, competitividad, productividad y permanencia en el mercado de las diversas organizaciones.

De lo anterior afirmamos que las organizaciones son importantes actualmente ya que:

- ❖ Son un medio para lograr una acción colectiva efectiva;
- ❖ Se da en ellas el efecto sinérgico: efecto mayor que la suma de los componentes;
- ❖ Hacen que los miembros conozcan sus actividades y las dirijan al logro de sus metas;
- ❖ Mediante la coordinación de esfuerzos se logra el objetivo predeterminado;
- ❖ Logran un beneficio particular para cada uno de los miembros;
- ❖ Siempre existe un orden para cada actividad interna y externa.
- ❖ Son creadoras de empleos.
- ❖ Son el parámetro económico de una nación.

CAPÍTULO 2

MODELOS ORGANIZACIONALES



*“CON LA EXCELENCIA VIENE LA CONFIANZA DE TENER
ÉXITO EN EL MERCADO ACTUAL”*

2.1 CONCEPTO DE MODELO ORGANIZACIONAL

Para aplicar correctamente un modelo organizacional, dentro de una organización formal, primero es necesario comprender claramente su concepto. Para ello nos basaremos en algunos de los más importantes que se han desarrollado a través del tiempo.

Blau, en su estudio de las organizaciones dice que un modelo organizacional es “ la distribución de las personas, en diferentes líneas, entre las posiciones sociales que influyen el papel de ellas en sus relaciones”.

Por su parte *Ranson, Hinings y Greenwood* tienen una perspectiva ligeramente diferente de lo que es un modelo organizacional. Conciben el modelo como “medio complejo de control que se produce y se recrea continuamente por la interacción pero que determina, al mismo tiempo, esa interacción: los modelos son constituidos y constitutivos”.

Meyer, Rowan y Kamens tienen otra idea de lo que es un modelo organizacional, ya que ellos ven a este como “un mito creado por las demandas sociales”.

*Guillermo Gómez Ceja*⁷ conceptualiza el modelo organizacional como “la agrupación o conjunción técnica de las relaciones que deben presentarse entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos dentro de una institución con la finalidad de obtener su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos determinados”

⁷ Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. P. 72

Por último para la “*Licenciada Sandra Luz González López un modelo organizacional es la base fundamental de una organización en donde se dan a conocer las funciones, obligaciones y niveles jerárquicos*”⁸.

El análisis de los conceptos anteriores nos permiten concluir en tres puntos fundamentales acerca de los modelos organizacionales, los cuales a su vez nos llevan a la elaboración de un concepto final.

- a) La base de toda organización formal debe ser siempre un modelo organizacional adecuado a sus necesidades;
- b) Dicho modelo sustenta las relaciones existentes dentro de la organización;
- c) Un modelo organizacional correctamente aplicado permite que la organización alcance la excelencia.

Por lo tanto podemos decir que *un modelo organizacional es la base en la cual se sustentan las relaciones entre las funciones, niveles y actividades existentes dentro de una organización formal, la cual permite alcanzar la excelencia organizacional.*

⁸Lic. Sandra Luz González López. Apuntes de Desarrollo Organizacional. 1997

2.2 CLASES DE MODELOS ORGANIZACIONALES

Cada empresa tiene su propia organización en función de sus objetivos, de su tamaño y de la naturaleza de los productos que fabrica o de los servicios que presta. Así, todas las empresas, desde las que se dedican a la producción de bienes o a la prestación de servicios, poseen una organización propia, específica e individual.

Sin embargo podemos distinguir tres clases de modelos organizacionales, los cuales se consideran como los más usuales:

- A) *Organización Lineal;*
- B) *Organización Funcional;*
- C) *Organización Línea- Staff;*

A) ORGANIZACIÓN LINEAL O MILITAR

La organización de tipo lineal constituye la forma estructural más simple y más antigua. Tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. En su investigación sobre las formas antiguas de organización Mooney concluye que "*poseen en común el principio de autoridad lineal*"⁹, también llamado principio escalar: hay una jerarquía de autoridades, en la cual los superiores reciben obediencia de sus subordinados.

La denominación *lineal* se debe al hecho de que, entre el superior y el subordinado, existen líneas directas y únicas de autoridad y de responsabilidad. Es una organización simple y de conformación piramidal, donde cada jefe recibe y transmite todo lo que pasa en su área, ya que las líneas de comunicación son establecidas rígidamente.

Es una forma de organización que se encuentra con mucha frecuencia en las empresas pequeñas o en las etapas iniciales de las organizaciones, ya que las funciones básicas o primarias de las

⁹ Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 4ed. México: McGraw Hill, 1997. p. 93

organizaciones generalmente aparecen en primer lugar y se convierten en el fundamento de la organización.

Por ejemplo, en una empresa industrial (producción, comercialización y finanzas), esas funciones son responsables directamente de los destinos de la organización y sus ejecutivos generalmente están encargados de todas las actividades directa o indirectamente vinculadas con las funciones primarias que son de su responsabilidad. Este tipo de modelo organizacional se ve claramente representado en el organigrama del *Anexo 1*.

❖ CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN LINEAL

La organización lineal presenta, de modo general, las siguientes características:

- **Autoridad lineal o única:** la principal característica de la organización lineal es la autoridad única y absoluta del superior sobre sus subordinados, resultante del principio de la unidad de mando, típica de la existente antiguamente en las organizaciones militares. Es una autoridad que está basada en el nivel jerárquico y restringida a los subordinados. Así, cada subordinado se reporta única y exclusivamente a su superior y tiene sólo un jefe: recibe órdenes exclusivamente de él y se reporta exclusivamente a él. La autoridad de línea es una autoridad de mando.
- **Líneas formales de comunicación:** las comunicaciones entre los órganos o cargos existentes en la organización se efectúan únicamente a través de las líneas existentes en el organigrama. Todo órgano o cargo posee dos terminales de comunicación: uno orientado hacia arriba y que lo conecta exclusivamente con el órgano o cargo superior, representando su responsabilidad ante el escalón más elevado, y otro orientado hacia abajo y que lo conecta exclusivamente con los órganos o cargos directamente subordinados. Las comunicaciones son, por lo tanto, lineales y formales, o sea, limitadas exclusivamente a aquellas relaciones formales descritas en el organigrama.

- **Centralización de las decisiones:** como el terminal de la comunicación conecta invariablemente el órgano o cargo subordinado a su superior, y así sucesivamente hasta la cima de la organización, sucede que la autoridad lineal que manda toda la organización se centraliza en el tope del organigrama y los canales de responsabilidad son conducidos a través de los canales jerárquicos en forma convergente hasta allí. La organización de línea se caracteriza por el traslado y la convergencia de la autoridad hacia la cima de la organización: sólo existe una autoridad máxima que centraliza todas las decisiones y el control de la organización.
- **Aspecto piramidal:** como resultado de la centralización de la autoridad en el tope de la organización y de la autoridad lineal que cada superior centraliza en relación con los subordinados, generalmente la organización lineal presenta una conformación típicamente piramidal.

❖ CAMPO DE APLICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN LINEAL

La organización lineal es aplicable específicamente en los siguientes casos:

- Cuando la empresa es pequeña y no requiere ejecutivos especialistas en tareas altamente técnicas.
- Cuando la empresa está en las etapas iniciales de su historia.
- Cuando las tareas desarrolladas por la empresa son estandarizadas, rutinarias y con raras alteraciones o modificaciones, permitiendo plena concentración en las actividades principales de operación, ya que la estructura es estable y permanente.
- Cuando la empresa tiene vida corta y la rapidez en la ejecución del trabajo se vuelve más importante que la calidad del mismo trabajo.
- Cuando la empresa juzgue más interesante invertir en la consultoría externa u obtener servicios externos que establecer órganos internos de asesoría.

El campo de aplicación de la estructura lineal es bastante limitada. Este tipo de estructura fue muy defendido por Fayol, que veía en ella la organización ideal de las empresas.

B) ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

La organización funcional es el tipo de modelo organizacional que aplica a cada tarea el principio de especialización de las funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: es el germen del *staff*. Mooney encontró los antecedentes históricos del *staff* en los jefes homéricos que aconsejaban a los antiguos reyes de Grecia y también en el consejo de los sabios de los reyes anglosajones.

Los dirigentes de las industrias han notado que, a medida que el negocio crece y se desarrolla, la empresa entra en el campo de la competencia y de la producción en bloque, aumenta considerablemente la necesidad de contar con órganos altamente especializados capaces de propiciar innovaciones rápidas y substanciales. Esa flexibilidad indispensable a la empresa competitiva e innovadora es uno de los principales puntos débiles de la estructura lineal.

El tipo de estructura funcional fue consagrado por Frederick W. Taylor que, preocupado por las dificultades que traía el excesivo y variado volumen de atribuciones dadas a los supervisores de producción en la estructura lineal de una siderúrgica americana, optó por la supervisión funcional. *Anexo 2*

❖ CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

La organización funcional presenta las siguientes características:

- **Autoridad funcional o dividida:** en la organización funcional existe la autoridad funcional o dividida, que es relativa y está basada en la especialización. Es una autoridad del conocimiento y se extiende a toda la organización. No tiene nada de lineal o de jerárquica o de mando. Cada subordinado se reporta a muchos superiores, sin

embargo, se reporta a cada uno de ellos solamente para los problemas de la especialidad de cada uno. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, solo autoridad parcial y relativa, de acuerdo con su especialidad.

- **Lineas directas de comunicación:** las comunicaciones entre los órganos o cargos existentes en la organización son efectuadas directamente, sin necesidad de intermediarios. El tipo de organización funcional busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
- **Descentralización de las decisiones:** las decisiones son delegadas a los órganos o cargos especializados, que posean el conocimiento necesario para implementarlas mejor. La organizacional funcional se caracteriza por la descentralización de las decisiones, o sea, por la distribución de las decisiones a los órganos o cargos más adecuados para su implementación.
- **Énfasis en la especialización:** la organización funcional está basada en la especialización de todos los órganos o cargos, en todos los niveles de la organización. Hay una profunda separación de las funciones de acuerdo con las especialidades involucradas. Cada órgano o cargo contribuye con su especialidad a la organización. Las responsabilidades se delimitan de acuerdo con las especializaciones.

❖ CAMPO DE APLICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

Aunque la organización funcional ha sido ensayada en amplia escala por los defensores de la administración científica, ha fracasado en muchos casos. El múltiple management invocado por los ingenieros americanos suscitó algunos problemas, principalmente de coordinación y de control. Ocurre que, aún el entrenamiento y el sentido común no logran, muchas veces, evitar que haya confusión con las líneas divididas de autoridad. La utilización de la organización funcional debe restringirse, generalmente a los siguientes casos:

- Cuando la organización, por ser pequeña, tiene un equipo bien armonizado de especialistas, coordinados por un dirigente eficaz y está orientada hacia objetivos comunes muy bien definidos y colocados.
- Cuando en determinadas circunstancias, únicamente la organización delega autoridad funcional durante un cierto periodo, a algún órgano especializado sobre los demás órganos, con miras a implantar alguna rutina o procedimiento para evaluar y controlar alguna actividad.

C) ORGANIZACIÓN LÍNEA - "STAFF"

El tipo de organización línea - staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscándose aumentar las ventajas de estos dos tipos de organización y reducir sus desventajas; es decir, posee características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un modelo organizacional más completo y complejo.

El concepto de organización línea - staff se basa en el hecho de que entre la línea (órganos de ejecución) y asesoría (órganos de apoyo y consultoría) existen relaciones de autoridad. *Anexo 3*

❖ CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN LÍNEA - STAFF

La organización línea - staff presenta características más complejas que otros tipos de organización. Entre las principales características resaltan las siguientes:

- Fusión de la estructura lineal y de la estructura funcional, con predominio de la primera. La principal característica de la organización línea - staff es la de que cada órgano o cargo se reporta a uno y sólo a un órgano o cargo superior. Es la unidad de mando o autoridad única típica de la estructura lineal. Sin embargo, cada órgano o cargo recibe también asesoría y servicios especializados de diversos órganos o cargos de "staff".

- **Coexistencia entre las líneas formales de comunicación con las líneas directas de comunicación**, en la organización línea - staff hay una conciliación entre las líneas formales de comunicación existentes entre superiores y subordinados y que representan la jerarquía y las líneas directas de comunicación existentes entre cualquier órgano o cargo y el "staff" y que representan el suministro de asesoría y de servicios especializados. Así la compleja red de comunicaciones de la organización línea - staff se forma de líneas formales de autoridad y responsabilidad lineales y de líneas directas de asesoría y prestación de servicios staff.
- **Separación entre órganos operacionales (ejecutivos) y órganos de apoyo (asesores)**: las funciones de staff pueden existir en cualquier nivel de una organización del tipo línea - staff, desde el nivel más alto hasta el nivel más bajo de la organización. En los órganos de staff en sí, a medida que se sube en la escala jerárquica, aumenta la proporción de las funciones de consultoría, asesoría, consejería y recomendación y disminuye la proporción de las funciones de prestación de servicios especializados. En sentido contrario, a medida que se desciende en la escala jerárquica, aumenta la proporción de las funciones de prestación de servicios especializados y disminuye la proporción de las funciones de consultoría, asesoría, consejería y recomendación de los órganos staff.

❖ CAMPO DE APLICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN LÍNEA - STAFF

Exceptuando las pequeñas empresas donde la forma de línea tiene más éxito, la organización línea - staff ha sido la forma de organización más ampliamente aplicada y utilizada. Si se considera que los especialistas pueden incorporarse a la organización, cuando sus servicios son necesarios y se pueden obtener a un costo razonable, es evidente que esto es altamente deseable siempre y cuando estos especialistas no interfieran en las líneas de autoridad de los órganos a los cuales prestarán asesoría.

2.3 VENTAJAS DE LOS MODELOS ORGANIZACIONALES

Cada modelo organizacional presenta diversas ventajas, de las cuales se hace mención a las más importantes.

A) "ORGANIZACIÓN LINEAL

Las principales ventajas de la organización lineal son las siguientes:

- ❖ **Estructura simple y de fácil comprensión:** debido al número relativamente pequeño de órganos o cargos, hasta el punto de que la cima sólo presenta un órgano o cargo central. Las opciones de comunicación y de relaciones formales son mínimas y, por lo tanto, exclusivas, simples y elementales.
- ❖ **Ofrece una nítida y clara delimitación de las responsabilidades** de los órganos o cargos y, consecuentemente, una notable precisión de jurisdicción. Ningún órgano o cargo interviene en una área ajena, de tal modo que las atribuciones y responsabilidades están o claramente definidas y delimitadas.
- ❖ **Presenta enorme facilidad de implantación:** en otros términos, la organización lineal al incrementar la unidad de mando, ofrece colateralmente facilidad en el establecimiento del funcionamiento, en el control y la disciplina. El pequeño número de relaciones formales, la estructura simple y la clara delimitación de las responsabilidades permite eliminar cualquier dificultad al hacer funcionar este tipo de organización.
- ❖ **Es bastante estable,** permitiendo un mantenimiento tranquilo del funcionamiento de la organización, gracias a la centralización del control y de las decisiones de un lado, y gracias a la rígida disciplina garantizada por la unidad de mando.

- ❖ **Es el tipo de organización más indicada para las pequeñas empresas:** tanto por su fácil operacionalización, como por la economía que su estructura simple puede proporcionar.

B) ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

La organización funcional puede traer una serie de ventajas bastante interesantes, como son:

- ❖ **Proporciona el máximo de especialización** en los diversos órganos o cargos de la organización. Esto permite a cada órgano o cargo concentrarse total y únicamente en su trabajo y su función, independientemente de todas las demás tareas accesorias o subsidiarias. Por consecuencia esto trae una mayor eficiencia y profundidad en el desempeño de cada órgano o cargo, permitiéndole un desarrollo apreciable en su especialización.
- ❖ **Permite la mejor supervisión técnica posible** con la especialización en todos los niveles, ya que cada órgano o cargo se reporta a expertos en su campo de especialización.
- ❖ **Desarrolla comunicaciones directas, sin intermediarios,** más rápidas y menos sujetas a distorsiones en la comunicación. La organización funcional permite contactos directos entre los órganos o cargos interesados, sin necesidad de seguir estrictamente los canales formales e indirectos de comunicación.
- ❖ **Separa las funciones** de planeación y de control de las funciones de ejecución, permitiendo plena concentración en cada actividad, sin necesidad de volver la atención para las demás. El órgano que hace planeación, lo hace para todos los demás órganos, pudiendo desdoblarse en otros órganos más específicos de planeación. El órgano que ejecuta, sólo hace la ejecución. Cada órgano realiza específicamente su actividad, sin tener que acompañar las demás.

C) ORGANIZACIÓN LÍNEA - STAFF

La organización línea - staff presenta una serie de ventajas realmente importantes, como son:

- ❖ Asegura la asesoría especializada e innovadora, manteniendo el principio de autoridad única: los órganos de “staff” brindan servicios especializados, factor bastante importante en una era de intensa especialización. Como los especialistas de staff no pueden interferir en la autoridad de los órganos a los cuales prestan servicios y asesoran, la estructura línea - staff tiene la ventaja de ofrecer una área de asesoría y de prestación de servicios, con predominio de la estructura lineal y conservando el principio de autoridad única del supervisor sobre sus subordinados directos.

- ❖ Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y de los órganos de staff. La organización línea staff se caracteriza por la existencia de los órganos de línea y de órganos de staff. Los órganos de línea se responsabilizan de la ejecución de las actividades básicas de la organización, mientras que los órganos staff se responsabilizan de la ejecución de servicios especializados¹⁰.

¹⁰Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 4 ed. México: McGraw Hill, 1995. pgs. 285,290,300.

2.4 DESVENTAJAS DE LOS MODELOS ORGANIZACIONALES

Los modelos organizacionales presentan también claras desventajas que deben ser tomadas en cuenta si se desea aplicar alguno de estos modelos; entre las más importantes destacan las siguientes:

A) ORGANIZACIÓN LINEAL

La organización lineal presenta serias desventajas y limitaciones que pueden poner en contraposición las ventajas anteriormente mencionadas, como son:

- ❖ La estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden llevar a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización lineal, lo que dificulta la innovación y la adaptación de la organización a nuevas situaciones o condiciones externas. Como las relaciones formales no cambian, la tendencia al mantenimiento del statu quo es inevitable. La organización lineal no responde adecuadamente a los cambios rápidos y constantes de la sociedad moderna;
- ❖ La autoridad lineal, basada en la dirección única y directa, puede volverse autocrática, y provocar rigidez en la disciplina, dificultando la cooperación y la iniciativa de las personas;
- ❖ La organización lineal enfatiza y exagera la función de jefatura de mando, pues supone la existencia de jefes capaces de hacerlo y saberlo todo. Los jefes se vuelven generalistas, portadores de todas las decisiones y órdenes que vienen de la cima de la organización y transmisores de todas las informaciones que vengan de la base de la organización, dentro de su área de actuación. En el fondo, cada jefe es un obstáculo a la entrada y salida de las comunicaciones en su área de competencia, ya que cada uno de ellos posee el monopolio de las comunicaciones. Cuando está bien dosificado, este monopolio puede ser un control perfecto para el manejo de los asuntos, pero también puede provocar congestión en los escritorios de los jefes, demora en la

tramitación, o más aún - en el caso de la ausencia del jefe - paralización de toda su área de competencia;

- ❖ La unidad de mando hace del jefe un generalista que no puede especializarse en ninguna cosa. Además de la desventaja del excesivo énfasis puesto en la jefatura, la organización lineal impide la especialización, puesto que ocupa a todos los jefes en todos los asuntos posibles en la organización. A través del jefe transitan todos los asuntos, pesquisas, informes, etc. que deberán ser procesados en su área de competencia o que deberán ser dirigidos a otras áreas. El jefe debe tener conocimiento de todo. Asume los asuntos principales de su área, como también los asuntos secundarios, y se enfrenta a una multiplicidad de obligaciones que difícilmente le permitirán alguna oportunidad de especialización;
- ❖ A medida que la empresa crece, la organización lineal conduce inevitablemente a la congestión de las líneas formales de comunicación; en especial en los niveles altos de la organización, que centralizan fuertemente las decisiones y el control, ya que no utilizan asesoría auxiliar. La estructura lineal es típica de pequeñas empresas; su aplicación en aquellas grandes y medianas es más difícil;
- ❖ Las comunicaciones, por ser lineales, se vuelven indirectas, demoradas, sujetas a intermediarios y a distorsiones.

B) ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

La organización funcional trae, sin embargo, innumerables y serias desventajas:

- ❖ Dispersión y, por consiguiente, pérdida de autoridad de mando: la sustitución de la autoridad lineal por la autoridad funcional origina una enorme dificultad a los órganos o cargos superiores para controlar el funcionamiento de los órganos o cargos inferiores. La exigencia de obediencia y la imposición de disciplina, aspectos típicos de la organización lineal, no son punto fuerte de la organización funcional. Un órgano o cargo, cuando recibe orientación diferente de dos órganos

o cargos especializados en diferentes funciones, no siempre hace aquello que le es solicitado, más aún si esa orientación, que parte de los dos órganos o cargos, es contradictoria o poco compatible;

❖ **Subordinación múltiple:** si la organización funcional plantea problemas en la delegación de la autoridad, también lo hace en la limitación de las responsabilidades. Dado que cada subordinado responde por sus funciones ante muchos superiores; cada uno especialista en determinada función y, como hay funciones que se superponen, existe el peligro de que el subordinado busque la orientación del especialista menos indicado para solucionar el problema. No siempre los órganos o cargos saben exactamente a quién recurrir para resolver determinados asuntos o problemas. Esto lleva a la pérdida de tiempo y a confusiones imprevisibles;

❖ **Tendencia a la competencia entre los especialistas:** como los diversos órganos o cargos son especializados en determinadas actividades, tienden a imponer su punto de vista y su enfoque a la organización en los problemas que surgen. Este hecho conduce a una pérdida de la visión de conjunto de la organización y ; por tanto, a una tendencia a defender su punto de vista en detrimento de los puntos de vista de los otros especialistas. En esta organización probablemente se encuentre una fuerte tendencia a la competencia entre los especialistas. Lo que lleva a distorsiones realmente dañinas para la organización;

❖ **Tendencia a la tensión y a los conflictos en la organización:** la competencia, unida a la pérdida de visión de conjunto de la organización, puede llevar a divergencias y a multiplicidad de objetivos que pueden ser antagónicos, creando tensiones y conflictos entre los especialistas. A pesar de trabajar juntos, éstos pueden sentirse adversarios, defendiendo posiciones antagónicas, y ser víctimas de resentimientos y frustraciones, situación que fomenta hostilidad, sentimientos divergentes y resistencia a la cooperación;

❖ **Confusión en cuanto a los objetivos:** como la subordinación se da ante varios especialistas al mismo tiempo, puesto que la organización funcional exige la subordinación múltiple, no siempre el subordinado sabe exactamente a quién informar de un problema. Esa duda genera

contactos improductivos, dificultades de orientación y, en consecuencia, confusión en cuanto a los objetivos que deben alcanzarse. Esta situación va acompañada, por lo general, de disminución en la moral de los subordinados y, en algunos casos, de pérdida de la disciplina. Si además, los subordinados reciben de los diversos especialistas orientaciones opuestas y contradictorias, entonces el problema se agrava aún más.

C) ORGANIZACIÓN LÍNEA - STAFF

La organización línea - staff presenta algunas desventajas y limitaciones que no llegan a afectar las ventajas que ofrece:

❖ **Posibilidad de conflictos entre la asesoría y los órganos y viceversa:** existe una alta probabilidad de conflictos entre los órganos de línea y los de staff. Como el asesor de staff no tiene autoridad lineal sobre los ejecutores, y como el gerente de línea no tiene tiempo ni preparación profesional para especializarse, los conflictos entre línea y staff se caracterizan por:

- El asesor de staff es generalmente un técnico con preparación profesional, mientras que el hombre de línea es un hombre hecho en la práctica, promovido por la experiencia y por los conocimientos adquiridos directamente en el trabajo. El primero trata con el conocimiento y el segundo con la experiencia inmediata;
- El asesor generalmente es de menos edad, con mejor formación escolar, pero con menor experiencia. El hombre de línea ascendió en la jerarquía por la experiencia adquirida con los años. La diferencia de formación y de edad predispone al personal de línea contra las ideas del de staff;
- El personal de línea puede sentir que los asesores, con el fin de aumentar su prestigio y posición, quieren quitarles cada vez mayores posiciones de autoridad;
- Al planear y recomendar, el asesor no asume responsabilidad inmediata por los resultados de los planos que presenta. La situación es propicia para el conflicto porque, ante cualquier dificultad, el asesor puede asegurar que su plan falló por ineptitud del personal de

línea en su ejecución, mientras que este último puede argumentar que el plan era impracticable y teórico;

- La asesoría representa costos elevados para la empresa, en gastos operacionales y salarios de los especialistas, y siempre surge la preocupación del personal de línea en cuanto a los resultados financieros de la contribución de staff a las operaciones de la empresa, lo cual conduce a los asesores a presentar muchos planes e ideas, para justificar su costo.

- ❖ Dificultad en la obtención y el mantenimiento del equilibrio dinámico entre línea y staff, el tipo de organización línea - staff puede llevar a inevitables desequilibrios y distorsiones. Los especialistas de staff, al ofrecer voluntariamente su asesoría, tienden a imponer, de manera forzada, sus sugerencias y a intentar hacer valer sus ideas y puntos de vista, en contra posición del punto de vista de los órganos asesorados. Esta actitud puede conducir a un debilitamiento de la línea o a la llamada "línea dividida" de autoridad, tan peculiar en la organización de tipo funcional, lo cual puede ser perfectamente evitado si los especialistas tienen su campo de acción bien definido y delimitado.

2.5 BENEFICIOS DE LOS MODELOS ORGANIZACIONALES

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

Crear un adecuado modelo organizacional puede beneficiar contribuyendo a una buena administración en varias formas.

- ❖ “Ayuda a definir la responsabilidad y la autoridad al especificar qué grupo hace determinado trabajo y la cadena de mando o los niveles de la jerarquía.
- ❖ Facilita la comunicación y el control al agrupar a los empleados que tienen obligaciones afines de trabajo.
- ❖ Puede aumentar la probabilidad de que se tomen decisiones en el sitio donde se encuentra la información y la competencia.
- ❖ Permite dar diferente importancia a las tareas y asignarles un rango también diferente, al situarlas en diversos niveles de la jerarquía.”¹¹

Es importante recalcar que todos estos beneficios no son más que posibilidades, para lograrlas realmente hay que encontrar el diseño organizacional adecuado.

Las organizaciones jóvenes y en desarrollo están especialmente propensas a reestructurarse a menudo, pero hasta las más grandes organizaciones realizan una reestructuración cada cierto tiempo.

¹¹Hampton David R. Administración. 3 ed. México: McGraw Hill, 1993. p.304

En términos generales podemos concluir que los *beneficios potenciales* de los modelos organizacionales son: .

- ❖ Aclarar la responsabilidad y autoridad;
- ❖ Facilitar la comunicación y el control;
- ❖ Mejorar la toma de decisiones;
- ❖ Diferenciar entre las actividades;
- ❖ Poner de relieve algunas actividades especiales;
- ❖ Detectar las áreas que requieran de cambio;
- ❖ Conocer el tamaño de la organización;
- ❖ Distinguir las fallas para que estas puedan ser corregidas.

2.6 IMPORTANCIA DE LOS MODELOS ORGANIZACIONALES

Los modelos organizacionales son de gran importancia ya que desempeñan tres funciones básicas.

Primero, y fundamentalmente, los modelos están para producir resultados organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales.

Segundo, los modelos están diseñados para minimizar, o al menos regular, la influencia de las diferencias individuales sobre la organización. Los modelos se imponen para garantizar que los individuos se adapten a las exigencias de la organización y no al contrario.

Tercero, los modelos organizacionales son el medio en el cual se ejerce el poder (los modelos conforman también o determinan qué posiciones tienen poder), en el cual se toman decisiones (flujo de información que se requiere para tomar una decisión está determinado, en gran medida por el modelo) y en el cual se llevan a cabo las actividades de las organizaciones.

Además, los modelos organizacionales producen impacto sobre los individuos, por encima y más allá, de la determinación sobre la cuantía de libertad que se ejerza. Es decir, la posición que tiene un individuo en una organización, moldea las reacciones individuales con respecto a la organización.

Aunque factores demográficos como edad o sexo son también determinantes, parece ser más importante la posición del individuo. De manera similar, la satisfacción del individuo en su trabajo está relacionada con el modelo organizacional.

Las características estructurales e individuales interactúan. Es indudable que algunas cosas que podrían aparecer como la consecuencia de acciones individuales llegan a tener importantes vínculos estructurales.

Por ejemplo la capacidad de innovar, generalmente aceptada como crucial para la supervivencia de la organización, podría aparentemente estar basada en la capacidad de los individuos presentes en la organización. Sin embargo se ha encontrado que factores estructurales como el tamaño y la complejidad de la organización, conjuntamente con características del medio ambiente, tienen más relación con las innovaciones organizacionales que factores individuales como edad, actitud y educación.

Esto no quiere decir que los individuos no sean importantes sino que las características individuales interactúan con las características de los modelos organizacionales para producir eventos dentro de las organizaciones.

Con lo anterior podemos ver que la importancia de los modelos organizacionales, también recae directamente sobre el individuo, ya que es el recurso más valioso de la organización lo que permite que ésta pueda funcionar.

2.7 RECOMENDACIÓN DE UN MODELO ORGANIZACIONAL

Una función fundamental de la estructura es orientar a los gerentes y empleados para que piensen y actúen dentro del marco de referencia propio de su departamento.

Una buena elección de la estructura exige conocer las ventajas especiales de los diversos tipos existentes.

La empresa que se estudia en el caso práctico esta clasificada como micro empresa (basándose en la clasificación *Nafin*) y entre sus planes se encuentra el crecimiento de la misma, debido a esto es recomendable un **modelo organizacional funcional** representado en una cadena escalar, como se muestra a continuación: *Anexo 4*

CAPÍTULO 3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL



*"EL CAMBIO ES LO QUE NOS MANTIENE FRESCOS E
INNOVADORES. EL CAMBIO ES LO QUE NOS MANTIENE A LA
VANGUARDIA. EL CAMBIO ES LO QUE NOS MANTIENE JÓVENES"*

3.1 ORIGEN DEL D.O.

“[‘El cambio organizacional comienza con una razón demostrada de la necesidad y deseo del cambio ’]”¹²

El movimiento de Desarrollo Organizacional surgió a partir de 1962, no como el resultado del trabajo de un autor único sino como un complejo conjunto de ideas respecto del hombre, de la organización y del ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades.

En sentido estricto, el D.O. es un resultado práctico y operacional de la teoría del comportamiento orientada hacia el enfoque sistémico. No es una teoría administrativa propiamente dicha, sino un intenso movimiento que congrega a varios autores que buscan aplicar las ciencias del comportamiento (en especial la teoría del comportamiento) a la administración.

“En un sentido amplio, los orígenes del D.O. pueden atribuirse a una serie compleja de factores”¹³.

A) La relativa dificultad encontrada en operacionalizar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización, las que traían un enfoque diferente, y muchas veces en conflicto con las demás:

- La teoría clásica propuesta por Taylor (escuela de administración científica) y por Fayol (escuela anatomista o fisiologista) hizo énfasis, cada una por separado, en la organización formal y en la racionalización de los métodos de trabajo (ingeniería industrial). La organización científica del trabajo desarrolló un enfoque rígido y

¹²Traducción Textual de Araceli Patiño Ortiz. Weinstein, Deena. "Institutionalized resistance to organizational change: Denial, inaction and repression". Journal of Business Ethics. 16 (9): 1997. P.19

¹³Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 4 ed. México: McGraw Hill, 1995. p.582-587

mecanicista, que consideraba al hombre desde un punto de vista anatomista y simplista.

- La teoría de las relaciones humanas, propuesta inicialmente por Mayo, a partir de la experiencia de Hawthorne y de los trabajos de Lewin, fue una reacción de oposición al tradicionalismo de la teoría clásica.
- La teoría de la burocracia pretendió sentar las bases de un modelo ideal y racional de organización que pudiese ser copiado y aplicado a las empresas, cualquiera que fuera su ramo de actividad.
- La teoría estructuralista representó una consecuencia de la teoría de la burocracia y una visión más crítica de la organización. Una organización debe ser interpretada como la síntesis de la organización formal y de la informal.
- La teoría del comportamiento (teoría behaviorista) surgió a partir de la teoría de las relaciones humanas, resultando un enfoque predominante sociológico y motivacional. La organización se visualiza como un organismo social que tiene vida y cultura propias, en la cual se desarrollan estilos de administración y sistemas de organización para dirigir a las personas.
- De la teoría del comportamiento resultó el movimiento del desarrollo organizacional (D.O.) orientado a lograr el cambio y la flexibilidad organizacional. Se comprobó que no basta sólo con desarrollar un entrenamiento o adecuación individual o grupal, sin producir un cambio específico, sino que es necesario también preestablecer un patrón de desempeño y un programa coherente de cambios en toda la organización.

B) La profundización de los estudios sobre la motivación humana y su interferencia en la dinámica de las organizaciones. Las teorías sobre la motivación demostraron la necesidad de buscar un nuevo enfoque de la administración, capaz de interpretar una nueva concepción del hombre moderno y de la organización actual, con base en la dinámica motivacional.

C) La creación del National Training Laboratory de Bethel en 1947 y la realización de las primeras investigaciones de laboratorio sobre el comportamiento de grupo. Las técnicas de laboratorio llevadas a cabo

sobre el entrenamiento de la sensibilidad buscaban mejorar el comportamiento del grupo. El entrenamiento de la sensibilidad (o educación en el laboratorio) utiliza el *Training Group* (T-Group).

D) La publicación del libro *T-Group and Laboratory Methods*, en 1964, por un grupo de psicólogos del National Training Laboratory, en el que exponen sus investigaciones sobre T-Group, los resultados con el entrenamiento de la sensibilidad y las posibilidades de su aplicación dentro de las organizaciones. El autor de este libro Leland Bradford es considerado por algunos autores el precursor del movimiento llamado desarrollo organizacional (D.O.)

E) La pluralidad de los cambios en el mundo que originaron el desarrollo organizacional, a saber:

- Una **transformación** rápida e inesperada del ambiente organizacional;
- Un **aumento del tamaño** de las organizaciones, que hizo que el volumen de las actividades tradicionales de la organización no fuera suficiente para sostener el crecimiento;
- Una **diversificación** creciente y una gradual complejidad de la tecnología moderna, requiriendo de una íntima integración entre actividades y personas altamente especializadas y de competencias muy diferentes;
- **Variaciones** en el comportamiento administrativo.

F) 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 el otro, integradas a través de un tratamiento sistemático. La teoría de sistemas aglutinó los aspectos estructurales y los del comportamiento, posibilitando el surgimiento del desarrollo organizacional. Una de las ideas más peligrosas es la de que el desarrollo de la organización puede ser generado modificando sólo la estructura o, más aún, simplemente destruyéndola. Además del cambio estructural, el desarrollo organizacional exige cambios en los procesos que ocurren entre personas y grupos.

G) Inicialmente, el D.O. se limitó a los conflictos interpersonales de pequeños grupos. pasó luego a la administración pública y posteriormente a todos los tipos de organizaciones humanas tomando modelos, procedimientos, medios de diagnóstico de la situación y de la acción, así como también técnicas de diagnósticos y de tratamiento para los diversos niveles organizacionales. El D.O. pretende ser una especialidad de la psicología a pesar de que su aplicación no se restrinja a un enfoque meramente psicológico. El D.O. , es una continuación de la teoría de las relaciones humanas que se prolonga hasta el behaviorismo, al proponer una teoría social de ámbito organizacional. Algunos autores destacan que el D.O. es un paso intermedio entre el behaviorismo y la teoría de sistemas. El D.O. sólo se afirmó cuando incorporó el enfoque sistémico en el estudio de las organizaciones. Más aún, es con el D.O. que la teoría contingencial sentó sus bases definitivas y empezó a divulgar sus premisas fundamentales.

H) Los diversos modelos de D.O. consideraran básicamente cuatro variables:

- ***El ambiente***, centrado en aspectos tales como la turbulencia ambiental, la explosión del conocimiento, de la tecnología y de las comunicaciones y en el impacto de esos cambios sobre las instituciones y los valores sociales;
- ***La organización***, tomando en cuenta el impacto debido a la turbulencia ambiental y las características necesarias de dinamismo y flexibilidad organizacional para sobrevivir en un ambiente dinámico y cambiante, donde surgen nuevas tecnologías, nuevos valores sociales, nuevas expectativas, donde los productos tienen vida más corta;
- ***El grupo social***, considerando aspectos de liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, conflictos, etc.;
- ***El individuo***, resaltando las motivaciones, actitudes, necesidades.

Estas cuatro variables básicas son abordadas con una especial atención en su interrelación e interdependencia.

3.2 CONCEPTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Diversos conceptos se han aportado para el Desarrollo Organizacional, algunos más amplios que otros pero no por ello menos importantes, entre los principales se encuentran:

Un concepto muy sencillo es el que nos da *Lorsch* el cual sostiene que D.O. es “cualquier acción que tomen los gerentes para mejorar el funcionamiento efectivo y eficiente de la organización”.

Schein amplía el concepto, aunque no de forma total, él afirma que: “D.O. son todas las actividades que realizan los gerentes, empleados y ayudantes dirigidos hacia la construcción y mantenimiento de la salud de la organización como sistema total”.

Para *Riccardo Riccardi y Jorge López* “es un esfuerzo planificado e integrado para mejorar la efectividad de una organización a través de la reestructuración de sus procesos, basándose sobre el aporte de las ciencias de las conductas”.

Warren Bennis describe el Desarrollo Organizacional como: “una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, los mercados y los varios retos, incluyendo el mismo cambio vertiginoso”.

Idalberto Chiavenato agrega un elemento más, dice que el Desarrollo Organizacional “es un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales, permanentemente aplicado a una organización que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales,

de tal manera que la organización queda habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con asistencia externa o sin ella”.

Con el concepto de *Luis Ferrer* podemos observar que se recalca quien administra el proceso de Desarrollo Organizacional, ya que dice: “es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o que las condiciona”.

En el estudio que realiza *Richard Beckhard* del desarrollo organizacional menciona que “es un esfuerzo, planificado a nivel de la entera organización y manejado por la cúpula para aumentar la efectividad y salud organizacional a través de intervenciones planificadas en los procesos organizacionales utilizando los conocimientos de las ciencias del comportamiento”.

Por su parte la “*Licenciada Sandra Luz González López* afirma que es un proceso de cambio en ideas, costumbres y estructuras para lograr la máxima eficiencia en una organización”¹⁴.

En base a los conceptos anteriores encontramos los siguientes puntos como elementales:

- a) El Desarrollo Organizacional es una estrategia educativa de largo alcance;
- b) Para lograr mayor éxito debe ser administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento;

¹⁴Lic. Sandra Luz González López. Apuntes de Desarrollo Organizacional. 1997

- c) El objetivo primordial es lograr el cambio planeado de la organización, que se centre en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional;
- d) Siempre es orientado hacia las metas, estructura o técnicas de la organización;
- e) Esta estrategia educativa hace hincapié en un clima de colaboración entre el agente de cambio y el sistema cliente.

Tomando los elementos principales podemos formar el siguiente concepto: ***“El Desarrollo Organizacional es una estrategia educativa de largo alcance administrada desde la alta gerencia para lograr un cambio planificado, basándose en las ciencias del comportamiento para lograr los mejores resultados dentro de un ente social”***.

3.3 CARACTERÍSTICAS DEL D.O.

Las características básicas del Desarrollo Organizacional, según *Bennis Warren*¹⁵ son:

Primeramente, es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización. Entre las estrategias hay enormes diferencias, aunque cualquiera que sea empleada el desarrollo organizacional casi siempre se centra sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional - la "variable" constituida por las personas - como punto de partida, en vez de orientarse hacia las metas, estructura y técnicas de la organización.

Esto se explica en razón de que el agente del cambio es casi siempre un profesional especializado en las ciencias del comportamiento humano y es natural que considere los aspectos humanos - sociales de una situación como los más comprensibles, si no los más accesibles y susceptibles de cambio.

La segunda característica consiste en que los cambios que se buscan están ligados directamente a la exigencia o demanda que la organización intenta satisfacer. En términos generales estas exigencias pueden ser agrupadas de tres formas:

- 1) Problemas de destino, crecimiento, identidad y revitalización,
- 2) Problemas de satisfacción y desarrollo humanos, y
- 3) Problemas de eficiencia organizacional.

La tercera característica es que el desarrollo organizacional se basa en una estrategia educativa que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado. Así, se usan mucho la retroinformación, el entrenamiento en sensibilización, las reuniones de

¹⁵Bennis, Warren G. Desarrollo Organizacional: Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. México: Fondo Educativo Interamericano, 1973. p.11-18

confrontación y otros métodos basados en experiencias, para generar datos de público conocimiento y experiencia que constituyen la base para la planeación y la acción.

Considerando la reunión de confrontación, se analizan los siguientes pasos:

- 1) Generación de datos relativos a las necesidades,
- 2) Retroinformación para los grupos y personas pertinentes, y
- 3) Acción planificada sobre la base de los pasos 1 y 2.

La cuarta característica: los agentes de cambio son en su mayoría, pero no exclusivamente, extraños al sistema - cliente (agentes externos). Cualquiera que sea la posición del agente de cambio externo o interno, en las primeras fases de realización de un programa de desarrollo organizacional, se considera indispensable un agente externo del cambio.

Quinta característica: el desarrollo organizacional implica una relación cooperativa (de colaboración) entre el agente de cambio y los componentes del sistema - cliente. "Colaboración" es una palabra difícil de definir con precisión, pero implica determinación conjunta de metas y medios y alto grado de influencia recíproca.

La sexta característica consiste en que los agentes de cambio comparten una filosofía social, un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones humanas en particular, que da forma a sus estrategias, determina sus intervenciones y rige en gran parte sus respuestas a los sistemas - clientes. Lo más frecuente es que los agentes de cambio crean que la realización de estos valores llevará finalmente a un sistema, no sólo más humano y democrático, sino también más eficiente.

La séptima característica es que los agentes del cambio comparten un conjunto de metas normativas basadas en su filosofía.

Las metas que se persiguen más comúnmente, son:

- 1) El mejoramiento en la competencia interpersonal.
- 2) Una transferencia de valores que haga que los factores y sentimientos humanos lleguen a ser considerados legítimos.
- 3) Desarrollo de una creciente comprensión entre los grupos de trabajo y entre los miembros de cada uno de éstos, a fin de reducir las tensiones.
- 4) Desarrollo de una “administración por equipos” más eficaz, o sea, la capacidad de los grupos funcionales para trabajar con más competencia.
- 5) Desarrollo de mejores métodos de “solución de conflictos”. En vez de los usuales métodos burocráticos, que se basan en la represión, las transacciones o acuerdos intermedios y el poder carente de ética, se buscan métodos más racionales y abiertos para solucionar los conflictos.
- 6) Desarrollo de sistemas orgánicos en vez de sistemas mecánicos. Esta es una vigorosa reacción contra la concepción de las organizaciones como mecanismos que los gerentes pueden manejar “como oprimiendo botones”.

Poole Peter P., autor de 1998, considera una característica más:

“[CONGRUENCIA. El éxito del cambio o transformación organizacional es afectado por la congruencia entre las palabras y los hechos de la alta gerencia durante el periodo de cambio. La inconsistencia de estos creará un dilema o caos organizacional el cual impedirá o destruirá seriamente la transformación]”¹⁶

¹⁶Traducción Textual de Araceli Patiño Ortiz. Poole, Peter P. "Words and deeds of organizational change". Journal of Managerial Issues. 10(1): 1998 Spring. P. 45

3.4 PRINCIPALES PROCESOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La tecnología del desarrollo organizacional consiste en una serie de técnicas y métodos cuya cantidad aumenta rápidamente, y que surgió de las ciencias del comportamiento. El D.O. no pretende limitarse a la solución de problemas específicos y actuales, sino desarrollar nuevos aprendizajes organizacionales y nuevas maneras de enfrentar y tratar con problemas.

Pretende mejorar los medios de interacción entre los sistemas técnico, administrativo y personal - cultural, como también los medios a través de los cuales la organización se relaciona con el medio externo.

Lo anterior se logra basándose en un proceso de Desarrollo Organizacional adecuado a las necesidades de cada organización, ya que no existe un proceso en especial que sea generalmente aplicado.

Sin embargo, existen autores, que han realizado en diferente tiempo nuevas aportaciones a este proceso; entre ellos se encuentran:

- a) Lewin Kurt*
- b) Lippitt, Watson y Westley*
- c) Margulies Newton*
- d) Lawrence Paul y Lorsch*
- e) Luis Ferrer*
- f) Kilmann Ralph*

3.4.1 PROCESO PROPUESTO POR LEWIN KURT

Gran parte de la práctica del D.O. se basa en el pensamiento original de Kurt Lewin. Tanto el entrenamiento en sensibilidad como la investigación con retroalimentación emanaron de la influencia teórica de Lewin.

Él conceptualizó el cambio para un grupo u organización como un proceso de tres pasos: *descongelamiento, cambio y consolidación*.

Antes de que una organización pueda cambiar debe ser "*despegada*" o "*descongelada*" de su estado actual. El *descongelamiento* puede ocurrir como resultado de cualquiera de las actividades o intervenciones. La más común es cuando la organización se enfrenta a información negativa que se hace oír cada vez más. Saber que no estamos funcionando también como creíamos puede producir un efecto de descongelamiento. Este efecto también puede producirse cuando algunos de los gerentes claves han estado expuestos a una "forma diferente de hacer las cosas". Mientras la organización está todavía es un estado de descongelamiento, debe iniciarse el segundo paso.

El paso del *cambio* es el acto de modificar algo; por ejemplo la estructura de la organización, el proceso de planeación, la forma de trabajar en grupos, etc. Una vez que ha ocurrido el cambio y comienza a practicarse una nueva conducta, tiene lugar el paso final, que consiste en la *consolidación*.

En este paso, a menudo, se determina el sistema apropiado de recompensas de modo tal que la nueva conducta se refuerce y mantenga.

3.4.2 PROCESO PROPUESTO POR LIPPITT, WATSON Y WESTLEY

Los autores Lippitt, Watson y Westley ampliaron a cinco los tres pasos de Lewin:

- 1) *“Determinación de la necesidad de efectuar cambios (“descongelamiento”).*
- 2) *Implantación de los vínculos con motivo de los cambios.*
- 3) *Operaciones tendientes a realizar los cambios.*
- 4) *Generalización y estabilización de los cambios (“congelamiento”).*
- 5) *Manera de terminar las relaciones.”¹⁷*

1a. FASE: DETERMINACIÓN DE LA NECESIDAD DE EFECTUAR CAMBIOS.

Antes de que pueda iniciarse el proceso del cambio fruto, de un plan, es por regla general, preciso transformar estas dificultades en “conocimiento consciente del problema real”; es decir; en el deseo de efectuar el cambio y de buscar ayuda fuera del organismo de la empresa.

Las diversas subdivisiones del organismo en el nivel de grupo, generalmente hacen salir a la luz diferentes grados de percepción de las dificultades con que tropieza el organismo; y, en consecuencia, a todo éste le falta la reacción a los estímulos provenientes del problema, que pueden exigir gestiones y ayuda para efectuar los cambios.

Existen grandes diferencias en la accesibilidad, influencia y grado de aceptación de los diversos tipos de gestiones de cambios. Todos estos factores afectan considerablemente a la cuestión de cómo iniciar la primera fase del trámite de los cambios.

¹⁷Margulies, Newton y Anthony Raia. Desarrollo Organizacional. México: Diana, 1990. P.100

La primera forma de operar, la del “*descongelamiento*” en el proceso de los cambios, tiene generalmente lugar en una de tres diferentes maneras.

La primera es que el gestor del cambio descubra o formule una hipótesis acerca de una cierta dificultad en el organismo del cliente potencial y le ofrece su ayuda directamente; o bien da pasos tendientes a estimular la conciencia de la dificultad.

La segunda manera es que un tercero que tenga relaciones, tanto con el gestor de cambios como con la empresa del cliente potencial, se da cuenta de las dificultades de la empresa y los pone en contacto.

La tercera es que la empresa del cliente potencial se da cuenta de sus propias dificultades, y ella misma busca ayuda de una fuente externa. Esta es la manera más común de iniciar el trámite del cambio.

2a. FASE: IMPLANTAR LOS VÍNCULOS REFERENTES AL CAMBIO

El desarrollo de una relación operante con el gestor de cambios plantea gran número de nuevos problemas al organismo del cliente.

Una de las características más cruciales de esta segunda fase, es la forma en que el organismo del cliente empieza por primera vez a pensar en el gestor del cambio.

Un obstáculo que el organismo del cliente tiene que vencer en esta segunda fase, es el que se presenta al llegarse a un acuerdo acerca del tipo y del grado de trabajo que deba ejecutarse para colaborar con el gestor potencial. Es preciso, no sólo que el cliente capte bien el acuerdo celebrado, sino que, por lo menos, esté conforme con él.

Si el organismo del cliente consiste en un grupo, una empresa o una colectividad, esta segunda fase del trámite del cambio probablemente dará pie a interrogaciones trascendentales sobre organización o procedimiento. Generalmente, una subdivisión está mejor preparada para

el cambio que otras. Por consiguiente, es preciso que esta subdivisión trate de conquistar la buena voluntad de las demás, con relación al plan proyectado de implantar relaciones operantes con una fuente externa de ayuda.

El éxito o fracaso de casi todos los proyectos de cambios depende intensamente de la calidad y de la viabilidad de las relaciones entre el gestor y el organismo del cliente; y muchos aspectos de ellas se determinan muy al principio de las relaciones en que interviene la ayuda.

3a. 4a. y 5a. FASES: OPERACIONES TENDENTES A REALIZAR EL CAMBIO

La tercera fase, la de la tramitación del cambio, se divide en forma natural en tres subfases, cada una de las cuales parece ser suficientemente importante, para que se le califique de etapa trascendental del proceso. Lewin se refería generalmente a esta etapa como la de "operaciones por realizar", al pasar de un nivel de la función o del desempeño, a otro. Esta parte del cambio puede enfocarse más fructíficamente, como si constase de las tres fases siguientes:

- 1) Aclaración o diagnóstico del problema en el organismo o empresa del cliente (*3a. fase*).
- 2) Estudio de rutas y metas optativas; implantación de metas y propósitos de la actuación (*4a. Fase*).
- 3) Transformación de los propósitos en actuación real para efectuar el cambio (*5a. fase*).

3a. FASE: ACLARACIÓN O DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA EN EL ORGANISMO O EMPRESA DEL CLIENTE.

Una importante tarea que es preciso desempeñar en el organismo del cliente, es colaborar con el gestor de los cambios para formular el diagnóstico de la índole de las dificultades. Esto, probablemente, planteará numerosos problemas. Entre ellos, que el gestor necesita

información. Quizá la cuestión sea que durante esta fase, el organismo del cliente lucha con una interpretación mutable y vasta del asunto de que se trate.

Al recopilarse y analizarse los datos, el problema que a primera vista parecía sencillo, quizá tome el aspecto de una dificultad.

El cliente tal vez empiece a pensar que sus problemas, planteados en esta nueva forma, son demasiado profundos o demasiado fundamentales para que tengan remedio; y probablemente decida abandonar el caso sin luchar. O puede ser que el organismo del cliente sea hostil; aunque ostensiblemente siga colaborando con el gestor, puede cegar sus fuentes de información y rechazar los diagnósticos que formule.

Esta es una etapa de prueba, tanto para el organismo del cliente, como para el gestor de cambio.

4a.FASE: ESTUDIO DE RUTAS OPTATIVAS; DETERMINACIÓN DE METAS Y PROPÓSITOS DE ACTUACIÓN.

Esta es la etapa en la que el organismo del cliente convierte su comprensión del diagnóstico, primeramente en ideas acerca de los medios optativos para actuar y a continuación en propósitos definidos de efectuar los cambios en forma concreta. Es probable que en el proceso surjan problemas, tanto cognoscitivos como de motivaciones.

Desgraciadamente se rompen demasiadas relaciones en los cambios, antes de llegar a esta fase; y a menudo el organismo del cliente se queda solo, lidiando con los diagnósticos y las recomendaciones que le fueron presentadas.

5a. FASE: TRANSFORMACIÓN DE LOS PROPÓSITOS EN ACTUACIÓN REAL PARA EFECTUAR EL CAMBIO.

El éxito real o el fracaso de cualquier gestión de cambio, por lo que se refiere al organismo del cliente, se determina por el grado en que su ineficacia o sus tensiones internas originales se aminoran y se logra recuperar la eficacia funcional. Esto de hecho significa que el éxito se mide por la manera en que los planes y los propósitos se transforman en realidades positivas.

También puede resultar difícil obtener retrocomunicación adecuada acerca de las consecuencias de gestiones de cambio. Esto es especialmente verídico si los cambios deseados afectan principalmente a relaciones fuera del organismo. En esos casos el organismo puede estar incapacitado para descubrir cuáles son realmente los resultados de sus gestiones para el cambio, y, por lo tanto, quizá ignore si debe seguir llevándolas a cabo, modificarlas o desistir totalmente de ellas.

En ocasiones, cuando el organismo del cliente no recibe información sobre las consecuencias de sus trabajos para efectuar el cambio, las interpreta como señal de fracaso y se desiste, aunque los trabajos en realidad produzcan precisamente los resultados deseados.

6a. FASE: GENERALIZACIÓN Y ESTABILIZACIÓN DEL CAMBIO.

Una de las cuestiones importantes acerca del trámite del cambio es que, cuando se logre, siga constituyendo una característica estable y permanente del organismo. Con demasiada frecuencia el cambio que ha sido fruto de un esfuerzo afanoso, tiende a desaparecer después de que éste cesa; y el organismo que quería el cambio, regresa en vez de sostenerlo, a sus formas antiguas.

7a. FASE: REALIZACIÓN DE LAS RELACIONES FINALES

Existe una gran variedad de ajustes finales entre los organismos de clientes y los gestores de cambios.

Algunos gestores hacen hincapié en el problema de la dependencia como la cuestión fundamental de la fase final. Si el organismo del cliente ha llegado a depender intensamente del apoyo y de la guía del gestor de cambios durante todo el proceso de diagnóstico, cambio y valoración, es natural que la cesación de relaciones se convierta probablemente en una cuestión penosa.

La forma en que se resuelvan estos problemas puede revestir especial importancia para determinar el grado de eficiencia con que el organismo del cliente englobe el cambio deseado en su vida permanente.

3.4.3. PROCESO PROPUESTO POR MARGULIES NEWTON

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

En estas etapas se sigue muy de cerca el proceso de los cambios programados, que describió en primer lugar Kurt Lewin y que posteriormente ampliaron Lippitt, Watson Y Westley.

“El Desarrollo Organizacional constituye un proceso que consta de tres etapas: *recolección de datos, diagnóstico organizacional e intervención.*”¹⁸ Anexo 5.

1) Recolección de Datos.

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

2) Diagnóstico organizacional.

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

¹⁸Margulies, Newton y Anthony Raia. Desarrollo Organizacional. México: Diana, 1990. p.607

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

3) Intervención.

Existe una cantidad muy grande de técnicas disponibles para la fase de implementación del proceso de D.O. Se ha llegado a desarrollar una respuesta para cada preocupación común que surge repetidamente en las organizaciones. El inventario de esas técnicas es amplio y variado. La acción de intervención puede realizarse a través del entrenamiento de la sensibilidad o de métodos de laboratorio, incluso mediante la formación de grupos o intergrupos, etc.

La intervención es una fase del proceso del D.O. que puede ser definida como una acción planeada que debe ejecutarse a continuación de la fase diagnóstico. El hecho de obtener datos o de diagnosticar es una manera de "intervenir" en el sistema, lo cual puede provocar un profundo impacto sobre la cultura organizacional.

Es necesario escoger la intervención más adecuada para la situación que se quiera aplicar a un problema organizacional determinado. Sin embargo la intervención no es la fase final del D.O., sino una etapa capaz de facilitar el proceso, el cual debe ser continuo.

3.4.4 PROCESO PROPUESTO POR LAWRENCE PAUL Y LORSCH

Estos autores proponen un modelo de diagnóstico y acción con base en cuatro pasos que conforman un ciclo, a saber: *diagnóstico, planeación de la acción, implementación de la acción y evaluación.*

1) Diagnóstico.

Es la primer etapa del D.O. y se inicia con su inventario de la situación: a partir del momento en que se confrontan la organización y su ambiente, resultando las primeras alteraciones estructurales; un segundo paso es el estado de las relaciones entre grupos de participantes, del cual surgen tanto alteraciones estructurales como de comportamiento; un tercer paso es el diagnóstico de las relaciones entre participantes individuales y la organización, del cual surgen generalmente alteraciones de orden comportamental. Esta primer etapa, es por lo tanto, el diagnóstico de la situación real y de la situación deseada. En él se determinan la dirección que debe seguir el D.O., que parte de la situación real hacia la situación deseada.

2) Planeación de la acción.

Constituye la planeación de la acción de cambio que permitirá la modificación requerida. Así se diseñan los métodos de cambios, la secuencia necesaria, etc. capaces de enrumbar el desempeño del sistema hacia la dirección deseada. Las acciones de cambio son acciones intervencionistas y pueden ser:

- ❖ Educativas: diseñadas para cambiar las expectativas de los contribuyentes;

❖ **Estructurales**: a través de la modificación de la división del trabajo, de la red de comunicaciones, del contrato de contribución - incentivos, etc.;

❖ **Un cambio** en la estrategia transaccional básica de la organización.

3) Implementación de la acción.

Es la etapa en que se obtiene el compromiso de los participantes y se suministran los recursos necesarios para el cambio. También se hace el seguimiento del proceso (follow up).

4) Evaluación.

Es la etapa que cierra el proceso que además, funciona como un circuito cerrado: el resultado de la evaluación implica la modificación del diagnóstico, lo que lleva a nuevos diagnósticos, nueva planeación, implementación, etc., y así sucesivamente. Debe haber un momento en que el proceso adquiere su propia dinámica y pasa a desarrollarse sin necesidad de interferencia externa.

Estas cuatro etapas pueden superponerse, pues no hay una delimitación clara entre ellas.

3.4.5 PROCESO PROPUESTO POR LUIS FERRER

Luis Ferrer por su parte propone un “*Proceso de Desarrollo Organizacional basado en seis etapas*”¹⁹, las cuales define de la siguiente manera:

1) Autodiagnóstico.

Es decir, aquella etapa en la cual el consultor asiste al cliente para que éste detecte el estado de salud por el que pasa la organización.

2) Recopilación y diagnóstico de datos.

En la práctica, estas etapas se pueden llevar casi al mismo tiempo; los instrumentos para hacer 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 e intragrupal.

3) Planeación de la aplicación del D.O. en la organización respectiva.

4) Capacitación del personal indicado para que la ejecución del D.O. sea efectiva.

Por ejemplo: capacitación en la solución de problemas, toma de decisiones, etc.

¹⁹Ferrer Pérez, Luis. Desarrollo Organizacional. 3ed. México: Trillas, 1996. p.26

5) Ejecución.

Es decir, la aplicación de la planeación, teniendo en cuenta la relación existente entre “liderazgo y administración”, y el “cambio de conducta”.

6) Seguimiento y reciclaje.

3.4.6 PROCESO PROPUESTO POR RALPH KILMANN

Ralph Kilmann propone un modelo de cambio muy amplio, especifica los puntos de ventaja críticos que se deben manipular para que ocurra el cambio.

En su libro *Managing Beyond the Quick Fix*²⁰ describe el modelo de "*cambio del sistema total*" en este proceso hay cinco etapas en secuencia:

- 1) *Iniciar el programa;*
- 2) *Diagnosticar los problemas;*
- 3) *Programar las "trayectorias;"*
- 4) *Poner en práctica las "trayectorias";*
- 5) *Evaluar los resultados.*

Los programas de cambio requieren de uno a cinco años para su terminación. Para el *inicio del programa* se requieren el compromiso y el apoyo de la alta gerencia.

El *diagnóstico del problema* implica realizar un análisis concienzudo de los problemas y las oportunidades a los que se enfrenta la organización. Estos problemas y oportunidades serán el objetivo de intervenciones posteriores.

La *programación y la puesta en práctica de las "trayectorias"* implica una intervención en cinco puntos de ventaja críticos (llamados "trayectorias") que se encuentran en todas las organizaciones y que, cuando funcionan en la forma apropiada, hacen que la organización tenga éxito.

²⁰Wendell L. French /Cecil H. Bell. Jr. Desarrollo Organizacional. 5ed. México: Prentice Hall, 1995. p.85

Kilmann describe las *cinco trayectorias* como sigue:

1) Trayectoria de la cultura.

Esta aumenta la confianza, la comunicación, la disposición de compartir la información y la buena disposición para el cambio entre los miembros, (condiciones que deben existir antes de que pueda tener éxito cualquier otro esfuerzo para el mejoramiento).

2) Trayectoria de las habilidades gerenciales.

Proporciona a todo el personal de la gerencia nuevas formas de enfrentarse a problemas complejos y a hipótesis ocultas.

3) Trayectoria de la creación de equipos.

Infunde la nueva cultura y las habilidades gerenciales actualizadas en cada unidad de trabajo inculcando así una cooperación en toda la organización, de manera que sea posible abordar los problemas complejos con toda la experiencia y la información disponibles.

4) Trayectoria de la estrategia - estructura.

Desarrolla un plan estratégico totalmente nuevo, o bien uno revisado, para la empresa y después alinea a las divisiones, los departamentos, los grupos de trabajo, los puestos y todos los recursos conforme a la nueva dirección estratégica.

5) Trayectoria del sistema de recompensas.

Establece un sistema basado en el desempeño, que sustenta todas las mejoras de la nueva cultura oficialmente aprobada, el uso de habilidades gerenciales actualizadas y los esfuerzos cooperativos del equipo y entre todos los grupos de trabajo.

Las trayectorias se ponen en práctica en una secuencia por fases, empezando con la trayectoria de la cultura, después avanzando a la trayectoria de las habilidades gerenciales, luego a la trayectoria de la

creación de equipos, y así sucesivamente. Las intervenciones incluyen programas de entrenamiento, sesiones de resolución de problemas, crítica de las prácticas y los procedimientos actuales.

Kilmann ha probado su modelo en *AT&T, Eastman Kodak, Ford, General Electric, General Foods, TRW, Westinghouse* y *Xerox*, con muy buenos resultados.

3.4.7 ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES PROCESOS DE D.O.

PROCESOS ANALIZADOS				
<i>ETAPAS</i>	<i>CARACTERÍSTICAS</i>	<i>SEMEJANZAS</i>	<i>VENTAJAS</i>	<i>DESVENTAJAS</i>
KURT LEWIN				
1. Descongelamiento. 2. Cambio. 3. Consolidación	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Constituye la base fundamental, que más tarde retomarian diversos autores para aportar nuevos procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Es la misma base de los demás procesos, sólo que en este no se desglosan. ➢ Mediante tres etapas plantea llegar a provocar un cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Es sencillo y claro de aplicar. ➢ Es un proceso corto. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Carece de etapas como son el análisis y recolección de datos y la planeación del cambio. ➢ No puede aplicarse en su forma original ya que se estarían omitiendo puntos importantes.
LIPPITT, WATSON Y WESTLEY				
1. Determinación de la necesidad de efectuar cambios descongelamiento. 2. Implantación de los vínculos con motivo de los cambios. 3. Operaciones tendientes a realizar los cambios. 4. Generalización y estabilización de los cambios ("congelamiento"). 5. Manera de terminar las relaciones.	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Retoman el proceso de Lewin y lo amplían a cinco fases. ➢ Proponen en forma inicial dos etapas de suma importancia las cuales son: "Implantación de los vínculos con motivo de los cambios" y "Manera de terminar las relaciones". ➢ La etapa considerada por Lewin como "cambio" en este proceso es dividido en tres subfases. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ El proceso se lleva a cabo basándose en las etapas de descongelamiento, cambio y congelamiento. ➢ La finalidad es alcanzar el cambio organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Al ser ampliado abarca lagunas que se habían dejado con el primer proceso. ➢ Es descrito de forma analítica. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Es un proceso muy extenso. ➢ Puede prestarse a confusiones, debido a que contiene etapas y sub-etapas. ➢ No es muy claro para aplicarlo. ➢ Es poco sencillo y conciso.

MARGULIES NEWTON

<ol style="list-style-type: none"> 1. Recolección de datos. 2. Diagnóstico organizacional. 3. Intervención. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ La etapa de <i>diagnóstico</i> se enfoca principalmente a la solución de problemas. ➢ En un solo paso se propone realizar el diagnóstico y la planeación del cambio. ➢ Menciona que el proceso debe ser continuo, más no da nombre a la siguiente etapa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ A pesar de que las etapas son distintas, el proceso es enfocado hacia el mismo objetivo: el <i>cambio organizacional</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Solo consta de tres etapas. ➢ Las etapas mencionadas son sencillas de aplicar. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Integrar etapas importantes dentro de otras y no desglosar estas. ➢ No se describe de forma analítica. ➢ Puede prestarse a confusiones.
--	--	---	---	---

LAWRENCE PAUL /LORSCH

<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnóstico. 2. Planeación de la acción. 3. Implementación de la acción. 4. Evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ En la etapa de <i>diagnóstico</i> se determina únicamente la dirección que debe seguir el D.O. ➢ Dentro de la planeación de la acción clasifica las acciones del cambio en tres rubros: educativas, estructurales y de cambio. ➢ Describe el proceso como un ciclo el cual se retroalimenta así mismo de cada una de sus partes. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Mediante etapas nombradas de forma diferente, se llega también al <i>cambio organizacional</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Planifica el proceso de forma clara y concisa. ➢ Es factible de aplicar en una organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ No toma en cuenta la etapa de recolección de datos, siendo que ésta es fundamental. ➢ Omite el análisis de la información.
---	--	---	---	---

LUIS FERRER

<ol style="list-style-type: none"> 1. Autodiagnóstico 2. Recopilación y diagnóstico de datos. 3. Planeación de la aplicación del D.O. en la organización respectiva. 4. Capacitación del personal. 5. Ejecución. 6. Seg y b. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Implanta como primer etapa el autodiagnóstico. ➢ Dentro de los procesos analizados es el primero que considera a la capacitación como una etapa. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Se propone cumplir el mismo objetivo que los procesos anteriores. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Se describe de forma precisa. ➢ Es fácil de comprender. ➢ Contiene los elementos necesarios para lograr el éxito organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ No explica claramente algunas etapas. ➢ No considera algún sistema de recompensas.
---	---	---	---	---

RALPH KILMANN				
1. Iniciar el programa:	➤ Es desarrollado por un autor actual.	➤ Propone la misma base de proceso de cambio que los autores anteriores.	➤ Se plantea en forma práctica y es fácil de aplicar dentro de una organización.	➤ Dentro de los cinco pasos a seguir en el proceso, no se encuentra alguno dedicado a la recolección de información.
2. Diagnosticar los problemas:	➤ Analiza especialmente en cinco trayectorias puntos fundamentales para lograr el cambio.	➤ enfatizando en los puntos más importantes.	➤ Este modelo ha sido probado en grandes compañías de prestigio con muy buenos resultados.	
3. Programar las "trayectorias":	➤ Fomenta la creación de equipos para la solución de conflictos.	➤ Aplicando este proceso, al igual que con los demás podemos obtener el cambio deseado dentro de la organización.	➤ Estimula la confianza y disposición a través de una de sus trayectorias.	
4. Poner en práctica las "trayectorias":				
5. Evaluar los resultados.				

La "Licenciada Sandra Luz González López propone un proceso de Desarrollo Organizacional"²¹ basado en tres etapas, las cuales son:

- 1) Recolección y Análisis de la información,
- 2) Diagnóstico y planeación,
- 3) Ejecución.

1) Recolección y análisis de la información.

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

2) Diagnóstico y planeación.

Es determinar el estado en que se encuentra la organización, en donde se detectan las posibles fallas que ésta pueda tener, así como dar las

²¹Lic. Sandra Luz González López. Apuntes de Desarrollo Organizacional. 1997

soluciones para corregirlas; dando a conocer el capital, tiempo y beneficios que se obtendrán.

3) Ejecución.

Ejecutar o llevar a la práctica lo antes planeado.

Independientemente del proceso elegido es recomendable considerar *diez acciones básicas* para facilitar el *cambio organizacional*, las cuales nos proporciona *Berth Bratkovic*, especialista en Desarrollo Organizacional:

- 1) 1) Comunicación. Informar a todo el personal a través de boletines, asambleas, reuniones, memorándums e incluso correos electrónicos sobre las decisiones que están siendo tomadas y cómo éstas los afectarán. También, la Gerencia necesita estar disponible para contestar cualquier pregunta y compartir información.
- 2) 2) Desarrollo de Grupos de Transición. En la medida que sea posible este equipo debe integrarse con miembros de la media y alta gerencia así como staff, discutiendo así que puede hacerse a corto y largo plazo para lograr que la nueva cultura organizacional se difunda de forma efectiva. Es necesario establecer también como será vista la nueva organización: ¿Cuál será la misión, valores y filosofía de esta?, ¿Cómo se les comunicarán a los empleados en forma tal que los consideren propios?, ¿Cómo aprenderán los gerentes, empleados, supervisores y clientes acerca de la nueva organización?
- 3) 3) Jamás olvidarse del Lado Humano. Es importante tomar en cuenta siempre que la base del Cambio Organizacional son las personas, lo que nos obliga a considerarlas el punto primordial del cambio.
- 4) 4) Desarrollo de una nueva estrategia para alcanzar el éxito. La organización que esta siendo transformada tendrá una nueva cultura,

con nuevas fortalezas y debilidades, por lo que es necesario determinar cuales serán sus estrategias a corto y largo plazo.

- 5) **Saber decir "No lo se"**. Si se desconoce la respuesta para alguna pregunta, no hay que temer para admitirlo y mucho menos realizar suposiciones o conjeturas falsas. Lo mejor es buscar toda la información relacionada con el tema y posteriormente dar una respuesta.
- 6) **Apoyo de los servicios profesionales de un Agente de Cambio**. Especialmente de un externo, ya que este nos brindará la objetividad que la organización requiere.
- 7) **No existe una línea del tiempo que marque el Cambio Total**. No hay una fecha mágica en la cual desaparezca el malestar y ansiedad. Hay que ser paciente y estar preparado para ayudar a todos los departamentos e individuos a asimilar su propio cambio.
- 8) **Investigación**. Aprender tanto de los éxitos como de los errores de organizaciones que han pasado por cambios similares. Por ejemplo, buscar algún caso semejante en publicaciones profesionales e investigarlo a fondo.
- 9) **Basarse en un Modelo de Cambio**. Encontrar un modelo de cambio apropiado para la organización y usarlo para comprender que debe esperarse del cambio ó transición.
- 10) **Usar los recursos disponibles, "No intentar redescubrir la rueda"**. Hacer uso tanto de los recursos como de la gente con la que contamos, también es recomendable apoyarse en otras organizaciones, libros, artículos relacionados con el tema y video cintas.]²²

²²Traducción Textual de Araceli Patiño Ortiz. Struebing, Laura. "10 Ways to deal with Organizational Change". Quality Progress. 29 (5): 1996. P. 18-19

3.5 CONCEPTO DE AGENTE DE CAMBIO

El *agente de cambio* es la pieza fundamental para el éxito del proceso de Desarrollo Organizacional, en lo anterior recae la importancia del estudio de sus diversos conceptos; algunos de ellos son:

Stephen Robbins menciona que “son las personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar los cambios.”

Para **Warren Bennis** el agente de cambio es “una persona sensitiva y madura que actúa de modo congruente (con autenticidad), de acuerdo con los valores que esta tratando de sobreponer al sistema de valores de la organización.”

Mientras tanto **Paul Lawrence** afirma que: “aquella persona que actúa normalmente como consultor interno o externo, con la adecuada preparación académica y apropiada experiencia en las ciencias del comportamiento, se llama agente de cambio.”

Por su parte **Burke** lo describe como “alguien que proporciona auxilio, consejo, opinión y apoyo, lo que implica que tal persona sea más sabia que la mayoría de la gente.”

Newton Margulies se refiere al agente de cambio como “aquellas personas que ya sea dentro o fuera de la organización, prestan asistencia técnica, especializada, o de consultoría en la administración de un esfuerzo de cambio. Puede ser que suministren trabajo de *staff* en la planeación del esfuerzo; o tal vez recopilen información acerca del estado del sistema; proporcionan ayuda técnica de entrenamiento y consultoría o actúen como diagnosticadores para la administración de línea.”

Para la "*Licenciada Sandra Luz González López* el agente de cambio es el profesional con especialidad en ciencias del comportamiento humano y el que ejecuta el cambio en la organización"²³.

Con base en las definiciones anteriores podemos desglosar los siguientes elementos principales:

- a) El agente de cambio es siempre una persona con preparación y experiencia en las ciencias del comportamiento.
- b) Es quien administra y ejecuta el cambio dentro de una organización.

Por lo tanto podemos afirmar que *el agente de cambio es la persona con preparación y experiencia en ciencias del comportamiento, que administra el cambio dentro de una organización.*

²³Lic. Sandra Luz González López. Apuntes de Desarrollo Organizacional. 1997

3.6 PERFIL DEL AGENTE DE CAMBIO

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

Esto es lo que precisamente acontece en el D.O., por lo cual es necesario contratar a una persona llamada *agente de cambio*, para que asista a los miembros de la organización, llamados *clientes*, en sus asuntos y problemas que trata de solucionar el D.O.

El agente de cambio debe poseer una serie de conocimientos y habilidades que forman en su conjunto el *perfil ideal* para llevar a la organización a los cambios planeados.

Entre los conocimientos más importantes con los que debe contar se encuentran los siguientes:

- ❖ Ciencias de la conducta y su aplicación.
- ❖ Diseño y dirección del cambio organizacional.
- ❖ Conocimiento de sí mismo (motivos personales, fuerzas, limitaciones, sesgos, valores y consecuencias conductuales de los propios sentimientos).
- ❖ La naturaleza y características de las organizaciones.
- ❖ La naturaleza de la conducta humana, especialmente la personalidad, motivación y principios del aprendizaje y desarrollo.
- ❖ Investigación evaluación.

“De acuerdo con un estudio realizado por la NTL (*National Training Laboratory*), el conjunto de habilidades que debe poseer el agente de cambio para realizar su labor son: ”²⁴

²⁴Camarena Audirac. ABC del Desarrollo Organizacional. México: Trillas, 1994. p.70

- ❖ **Escuchar.** Entender la manera de pensar, las motivaciones y prejuicios del cliente.
- ❖ **Empatía.** Identificarse con los puntos de vista del cliente.
- ❖ **Flexibilidad.** Habilidad para ajustarse al ambiente, y adaptarse a situaciones inesperadas.
- ❖ **Confianza.** Habilidad para reconocer y fomentar el potencial de otros y crecer y aprender de esta experiencia.
- ❖ **Objetividad.** Tener conciencia y capacidad para hacer análisis de actitudes, habilidades, motivaciones y prejuicios y cómo se pueden interrelacionar con su cliente.
- ❖ **Mutualidad.** Habilidad para desarrollar una verdadera comunicación con el cliente y reconocer en sí mismo su nivel de competitividad.
- ❖ **Soporté.** Habilidad para entrar y apoyar la relación de ayuda conjunta con el cliente y reunir todas las contribuciones que se puedan utilizar sin importar de dónde sean.
- ❖ **Oportunidad.** Habilidad para hacer preguntas, ofrecer información y hacer sugerencias en el momento que el cliente esté listo para ello.
- ❖ **Integración.** Habilidad para abstraer y correlacionar los datos relevantes a la situación en cuestión, así como los efectos que de ésta se deriven.

También es necesario que el agente de cambio diagnostique y defina objetivamente los problemas, ya sean organizacionales o individuales, basado en la realidad.

Al mismo tiempo debe trabajar con grupos para planear y conducir actividades de aprendizaje, procurando influir en las decisiones, en vez de hacerlas o tomarlas. También es de especial importancia que se

interese más por la realización de la tarea, que por el poder o metas personales.

Es claro que el agente de cambio es una pieza fundamental e indispensable en el proceso de desarrollo organizacional, para llevar a la organización al cambio planificado deseado, razón por la cual nunca debe pasarse por alto el perfil adecuado.

**ESTA TESIS NO DEBE
CALIR DE LA BIBLIOTECA**

3.7 TIPOS DE AGENTE DE CAMBIO

Existen dos tipos de agente de cambio, aquellos que laboran permanentemente dentro de la organización (*internos*), y aquellos que solo son contratados temporalmente en esta (*externos*).

Idealmente, el D.O. debe ser dirigido por una combinación de agentes internos y externos. El agente externo puede traer conocimientos y capacidades adicionales que suplementen o complementen al agente interno y también un punto de vista más objetivo. Mientras que el principal papel del agente interno es mantener el esfuerzo del D.O. una vez que éste ha comenzado.

Por lo tanto, el objetivo principal del agente externo es tratar de hacer los arreglos necesarios para nombrar un agente interno, cuando no existe uno.

Para determinar cual es la mejor opción entre un agente interno y un externo, principalmente debemos conocer las ventajas y desventajas más importantes que radican en cada uno de ellos.

AGENTE EXTERNO	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> ↳ Se trata de un experto en el ramo. ↳ Posee un conjunto de medios ultramodernos y su encauzamiento ha sido hacia la investigación de operaciones de desarrollo de las organizaciones. ↳ Puede ofrecer un nuevo enfoque o perspectiva. ↳ Brinda confianza y objetividad. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Requiere tiempo y esfuerzo para conocer al cliente. ◆ Deberá pasar un tiempo para acoplarse y conocer los problemas debatibles y los urgentes. ◆ Si son relaciones temporales, sólo podrá desempeñar un papel

<ul style="list-style-type: none"> ↳ Imparcial ↳ Toma más riesgos ↳ No depende del sistema de premios y castigos del cliente. 	<p>limitado en las operaciones del D.O.</p>
--	---

AGENTE INTERNO	
<i>VENTAJAS</i>	<i>DESVENTAJAS</i>
<ul style="list-style-type: none"> ↳ Conoce a fondo la organización. ↳ Se halla disponible para prestar atención constante al trámite de los cambios. ↳ Está generalmente al tanto de las cuestiones debatibles y de los problemas vigentes. ↳ Está capacitado para prestar al organismo los mismos servicios que el agente externo. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ No todos lo consideran experto. ◆ Muchas veces se tienen que ajustar a los recursos de la empresa y necesidades de ésta. ◆ Quizá lo dominen prejuicios y sentimientos subjetivos. ◆ Puede tener intereses creados ◆ Depende del sistema de premios y castigos. ◆ Existe la tendencia a delegar responsabilidades como a cualquier otro especialista.

Como pudimos observar en los cuadros anteriores, la elección del tipo de agente de cambio adecuado se realiza de acuerdo a los requerimientos de cada organización y buscando siempre obtener los mayores beneficios de ellos.

3.8 IMPORTANCIA DEL AGENTE DE CAMBIO

El agente de cambio interno y externo es de gran importancia para las organizaciones, ya que este es el elemento que les permite alcanzar el cambio planeado.

Esto lo logra gracias a que desempeña funciones especiales que sólo el puede cumplir, *Schein* en este rubro menciona:

- 1) "Proporcionar información que no se pueda obtener de otro lado o medio.
- 2) Analizar la información empleando medios más complejos que no están al alcance del cliente.
- 3) Diagnosticar problemas comerciales u organizacionales complicados.
- 4) Capacitar a los clientes.
- 5) Escuchar, brindar apoyo, aliento y consejo en los momentos más difíciles.
- 6) Ayudar a poner en práctica decisiones difíciles e impopulares.
- 7) Retroalimentar, respecto a ciertos tipos de conducta, empleando su condición de extraño.
- 8) Transmitir información que no esté llegando hacia arriba o hacia los lados.
- 9) Tomar decisiones y dar órdenes sobre lo que se debe hacer si el gerente, por cualquier razón, no puede hacerlo.
- 10) Asumir la responsabilidad por las decisiones, absorber la ansiedad de la incertidumbre, proporcionar apoyo emocional para ayudar a los demás en situaciones difíciles."²⁵

²⁵Camarena Audirac. ABC del Desarrollo Organizacional. México: Trillas, 1994. P.70

Por lo tanto podemos afirmar que los principales puntos en los que recae la *importancia del agente de cambio* son:

- ❖ La creación de una necesidad de cambio.
- ❖ El establecimiento de una relación de consulta.
- ❖ El esclarecimiento del problema del cliente.
- ❖ El diagnóstico de diversas soluciones y metas.
- ❖ La transformación de las intenciones en esfuerzos reales de cambio.
- ❖ La generalización y estabilización de un nuevo nivel de funcionamiento, una estructura de grupo.
- ❖ La terminación de la relación con la empresa y una continuidad de capacidad de cambio.

3.9 PARTICIPANTES EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Un planteamiento fundamental del proceso de D.O. es que, a menos que exista una modificación de ciertos valores, las viejas normas perjudicarán la adaptabilidad y la efectividad.

En vez de utilizar los métodos tradicionales para llevar a cabo esta modificación, se deberán crear nuevas culturas, puesto que la reeducación no puede darse si se emplean las técnicas antiguas.

"[La extensa literatura en D.O. relacionada con el cambio organizacional nos muestra que el cambio y la resistencia organizacional pueden y deben ser dirigidos desarrollando una estrategia para el cambio y utilizando las herramientas de intervención del D.O. como son:

- ◆ Programas de Comunicación y Entrenamiento,
- ◆ Reuniones de Confrontación,
- ◆ Diagnóstico organizacional y retroalimentación,
- ◆ *Formación y Desarrollo de equipos,* y
- ◆ Otras técnicas basadas en las Ciencias del Comportamiento]"²⁶

Más sin embargo la Formación y Desarrollo de equipos es una de las técnicas más utilizadas. En esta se presupone la existencia de una tendencia a la apertura en las comunicaciones entre los miembros de un grupo y a la cooperación, la cual presupone, a su vez:

- a) "Que cada miembro tenga los conocimientos suficientes de los papeles que desempeñan los demás miembros del grupo;
- b) Que todos estén capacitados a solucionar problemas y a tomar decisiones,

²⁶ Traducción textual de Araceli Patiño Ortiz. Agocs, Carol. "Institutionalized change: Denial, inaction and repression". Journal of Business Ethics, 16 (9): 1997 Jun., P.2

c) Que entre ellos se dé una cultura similar, y

d) Que tengan la habilidad de dar y emplear retroalimentación.”²⁷

La *retroalimentación* puntualiza en los siguientes puntos:

- Debe centrarse en la descripción de la conducta del individuo, más que en su evaluación; así la persona no será provocada a asumir una actitud defensiva.
- Debe describir la conducta en sus circunstancias concretas.
- Debe ser encauzada a satisfacer las necesidades del que la emplea y del que la da.
- Debe versar sobre una conducta que sea posible de corregir por el que emplea la retroalimentación, para no frustrar al individuo.
- Debe, en cuanto sea posible, ser pedida y no impuesta.
- debe darse en el momento más útil, a saber: inmediatamente después de la conducta.
- Debe estar sujeta a comprobación, haciendo que el que emplea la retroalimentación repita el contenido de ésta, y que el grupo, si existe, lo confirme.
- No debe ser aceptada a ciegas por su usuario, sino ser examinada en su contenido por éste para ver si es objetiva, y cambiar así su conducta.

La habilidad de dar retroalimentación significa que la persona que informa debe proporcionar una descripción objetiva de la conducta mencionada y de sus consecuencias. Esta descripción no juzga a la persona.

El motivo básico de dar retroalimentación es, sencillamente, mejorar las relaciones entre los miembros del equipo. En consecuencia, el equipo aprende a usar y transferir este proceso al trabajo como una práctica cotidiana.

²⁷ Ferrer Pérez, Luis. Desarrollo Organizacional. 3ed. México: Trillas, 1996. p.68

3.9.1 DESARROLLO DE EQUIPOS

El desarrollo de equipo está basado en el planteamiento de que cualquier grupo está reforzado y capacitado para trabajar con más eficiencia si sus miembros hacen frente continuamente a la problemática que llegarán a vivir dentro de la organización.

El desarrollo de equipo puede usarse para reforzar a un equipo existente, para suavizar un enfrentamiento entre dos grupos, para establecer un nuevo equipo o para reformar un equipo después de una fusión o reorganización.

Una sesión puede ser empezada por un gerente desde sus propias observaciones y experiencias con un grupo, o una unidad puede estar implicada como parte de un objetivo organizacional en marcha.

El desarrollo de equipos es un método en el cual los grupos aprenden experimentalmente, examinando sus estructuras, propósitos, establecimiento y dinámicas interpersonales, a fin de incrementar sus habilidades para un trabajo de equipo efectivo.

Un elemento clave en todo el proceso se relaciona con la cuestión de "si en la realidad un grupo designado debería funcionar como un equipo", el esfuerzo de equipo y los subsecuentes esfuerzos de desarrollo de equipo deben ser dictados solamente si se ha decidido que este modelo es apropiado e importante para una unidad o una situación de intergrupo.

Ciertas condiciones que tienen una relación directa con el éxito de un esfuerzo son críticas en el inicio de un esfuerzo, pero deben mantenerse durante todo el proyecto.

- Los individuos claves en el grupo de trabajo (grupos interrelacionados) deben sentir que tienen un problema que resolver y que los esfuerzos serán recompensados en un mejor desempeño del trabajo.

- Los miembros clave deben desear también hacer algo acerca del problema.
- Ellos deben aceptar su parte de responsabilidad en resolver el problema.

3.9.2 PROCESO DE DESARROLLO DE EQUIPO

El modelo ordinario para tal intervención en el contexto del D.O. está en un nivel paralelo con el proceso de un esfuerzo de D.O. El desarrollo de equipos generalmente se lleva a cabo con grupos designados de sistemas informales, pero el sistema informal que podría existir dentro de esos grupos es una variable que afecta y que, por tanto, debe ser considerada.

❖ PROCESO DE DESARROLLO DE EQUIPO

- 1) Los problemas son solicitados por los miembros del grupo usualmente, los datos son recopilados mediante entrevistas individuales.
- 2) El grupo decide qué problemas de los datos que tiene seleccionará para trabajar con ellos con prioridad y planeación.
- 3) Los datos se comparten por todos los miembros (hasta que un grupo haya establecido un clima de confianza, los comentarios específicos son presentados anónimamente).
- 4) La ejecución puede requerir la cooperación de los subordinados.
- 5) Mediante la revisión de la ejecución se hacen los cambios, se seleccionan las nuevas alternativas y se efectúa la evaluación.

❖ CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO DE DESARROLLO DE EQUIPO.

- **Datos** (obtenidos del grupo de participantes, antes o después de la reunión). No hay información impuesta para el grupo.
- **Interacción.** En el desarrollo de equipo, la estructura de un esfuerzo, si es de dos o tres días, está construida alrededor, dando a cada miembro

una oportunidad para explorar sus conceptos de los resultados implicados en el grupo.

- **Reunión fuera del trabajo.** El comportamiento de datos y la selección de un plan de acción son hechos usualmente fuera del trabajo, para evitar los problemas del trabajo diario.
- **Uso de consultores.** Los consultores se emplean generalmente fuera del trabajo, para entrevistar o reunir los datos de los participantes y proveer una estructura que facilite el aprendizaje (ayudan a tratar con el grupo el proceso de resultados).
- **Ejercicios.** El uso de ejercicios puede alcanzar una simple subdivisión de grupos para métodos específicos; por ejemplo, desempeño de papeles.
- **Posibilidad para un crecimiento continuo.** Aquí se decide las bases de las condiciones de la diaria interacción en el trabajo. Experimentando un nuevo proceso de solución conjunta de problemas, las habilidades y el aprendizaje adquirido pueden ser usados continuamente por los miembros del grupo dentro del trabajo.

3.10 BENEFICIOS QUE SE OBTIENEN EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO ADECUADO DE D.O.

El implementar en una organización el proceso de Desarrollo Organizacional se ve reflejado en la serie de beneficios que trae consigo este.

Así podemos enlistar los más importantes y notorios como son:

- ❖ Compromiso por parte de la alta gerencia para asumir un papel directo y responsable en el proceso de cambio.
- ❖ Inquietud de la alta gerencia por actuar y buscar soluciones.
- ❖ Surgimiento de nuevas ideas y métodos en un gran número de niveles de la organización.
- ❖ Se fomenta en cierto grado la experimentación y la innovación.
- ❖ Resultados positivos en la eficacia y buen funcionamiento de la organización.
- ❖ Da oportunidad a los miembros de la organización de que trabajen como seres humanos, más que como fuentes de producción.
- ❖ Permite desarrollar el potencial tanto de la organización como del individuo.
- ❖ Aumenta la efectividad de la organización en términos de todas sus metas.
- ❖ Tiene la intención de crear un ambiente en el cual sea posible que todos los miembros de la organización encuentren un trabajo atractivo que los rete.
- ❖ Brinda la oportunidad a los miembros de la organización de que tengan influencia en la manera en que se relacionan con el trabajo, la organización y el ambiente.

La *conjunción de los beneficios* anteriores darán como consecuencia:

- ❖ Cambio en toda la organización.
- ❖ Establecimiento de un ambiente motivado.
- ❖ Incremento de la producción.
- ❖ Mejor calidad de vida en el trabajo.
- ❖ Satisfacción en el desarrollo del empleo.
- ❖ Mayores y mejores resultados del trabajo en equipo.
- ❖ Mejoras en la solución de conflictos.
- ❖ Compromiso con los objetivos.
- ❖ Crecimiento de la organización.
- ❖ Comunicación en todas direcciones.
- ❖ *Incremento en la productividad.*

CAPÍTULO 4
PROPUESTA DE UN PROCESO DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL ADECUADO PARA UNA MICRO
EMPRESA DE "EMPAQUES Y ENVOLTURAS PARA
REGALOS" EN BUSCA DE MEJORAR SU PRODUCTIVIDAD.



"LA PERSISTENCIA ES HERMANA GEMELA DE LA EXCELENCIA.
UNA ES CUESTIÓN DE CALIDAD; LA OTRA DE TIEMPO"

4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Envolturas d' Mara es una micro empresa mexicana de tipo familiar que tiene sus orígenes en pequeñas islas de envolturas para regalos ubicadas anteriormente en temporadas navideñas en grandes centros comerciales al Sur y Norte de la Ciudad de México. Con las remodelaciones que sufrieran años más tarde dichos centros comerciales, desaparecieron las islas para envolturas dejando la idea y el concepto como bases para el surgimiento de la actual micro empresa.

Así, el 1° de julio de 1993 adopta la figura jurídica de Sociedad Anónima, quedando el total de sus acciones divididas entre miembros de una sola familia como sigue:

DISTRIBUCIÓN DE ACCIONES	
SOCIO	PORCENTAJE %
➤ Oscar Manuel Alvarez Ordoñez	35
➤ Beatriz González Alemán	25
➤ Silvia Beatriz Alvarez González	20
➤ Mara Alvarez González	20

Al mismo tiempo el capital social se constituye por un monto de 60,000 (sesenta mil pesos 00/100 M.N.), el cual es aportado en numerario y en especie de la manera siguiente:

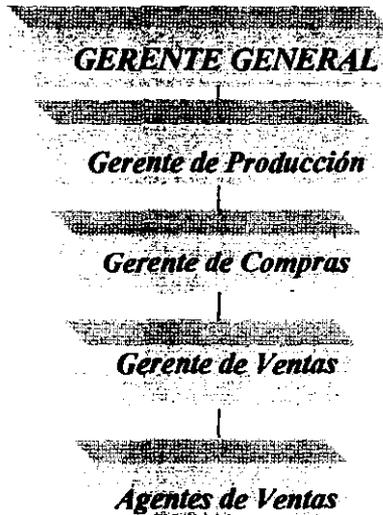
APORTACIONES EN NUMERARIO	
SOCIO	CANTIDAD
➤ Oscar Manuel Alvarez Ordoñez	\$ 21,000
➤ Silvia Beatriz Alvarez González	\$ 12,000
➤ Mara Alvarez González	\$ 12,000
<i>Total de aportaciones en numerario</i>	\$ 45,000

APORTACIONES EN ESPECIE	
SOCIO	VALOR
Beatriz González Alemán	
Datsun 4 puertas 1983	\$ 15,000
<i>Total de aportaciones en especie</i>	\$ 15,000

TOTAL CAPITAL SOCIAL

\$ 60,000

Desde sus inicios hasta la fecha la micro empresa ha estado representada por un modelo organizacional lineal encabezado por el padre de familia, que es descrito de la siguiente manera:



Como es común dentro de una organización de tipo familiar, las jerarquías dentro de los primeros cuatro niveles han sido adquiridas por cada integrante conforme la sustentada dentro de la familia.

El tamaño de la organización lo constituyen un total de 25 personas, entre los cuales podemos contar trabajadores manuales, operarios, agentes de ventas y accionistas de la empresa. De acuerdo a la "*clasificación Nafin*"²⁸ de las organizaciones, podemos afirmar que esta cubre los parámetros del tamaño micro; ya que aunque excede su número de empleados requeridos en este rubro (15 personas), sus ventas netas anuales no exceden de 900,000 pesos.

Envolturas d' Mara nace y se establece dentro de un mercado con gran competencia, el cual ha puesto poca atención en la modernización de sus productos.

Es por ello que esta micro empresa se ha fijado como *misión* crear modelos innovadores de envolturas que cumplan un doble fin:

- 1. Cubrir el regalo de forma atractiva.**
- 2. Aprovechar posteriormente la envoltura en alguna forma útil.**

Lo anterior sólo se puede lograr mediante el diseño de envolturas basadas en materiales, texturas, formas y colores diferentes a los tradicionales, que atraigan la atención del mercado al cual están dirigidas y despierten en ellos la imaginación para darles un sin fin de usos prácticos.

²⁸IBÍDEM. P.9

4.2 PROPUESTA DE UN PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Una vez analizados los diferentes procesos de Desarrollo Organizacional, se puede afirmar que el más viable es el propuesto por la *Licenciada Sandra Luz González López*; ya que este proceso es claro, sencillo, fácil de aplicar y adaptable a cualquier organización que desee enfrentar un cambio en su totalidad o en gran parte de ella.

Debido a las ventajas anteriores proponemos este proceso para el desarrollo del caso práctico, consta de tres pasos los cuales son:

1) "Recolección y análisis de la información."

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

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

2) Diagnóstico y planeación.

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

3) Ejecución.

En esta etapa solo se vigilara que las recomendaciones se apliquen realmente para beneficio de toda la organización."²⁹

²⁹Lic. Sandra Luz González López. Apuntes de Desarrollo Organizacional. 1997

4.3 IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL ADECUADO A UNA EMPRESA DE EMPAQUES Y ENVOLTURAS PARA REGALOS.

Proceso de Desarrollo Organizacional de la *Licenciada Sandra Luz González López.*

1) *Recolección y Análisis de la Información.*

Razón Social:

Envolturas d' Mara

R.F.C. : EMA 930701 BU6

Ubicación:

Oriente 235 #11. Colonia Agrícola Oriental
C.P. 08500 Delegación Ixtacalco.

Giro:

Empaques y Envolturas para Regalos

Clasificación:

De acuerdo a la "*clasificación Nafin*"³⁰ se denomina *micro empresa*

Tamaño: 25 empleados

Zona de Trabajo:

D.F. y Zona Metropolitana

Mercado:

Tiendas de Regalos, Papelerías, Centros Comerciales, Dulcerías, Pastelerías, Jugueterías, Florerías, Distribuidoras de Artículos para Fiesta, Casas Comercializadoras.

³⁰IBÍDEM. P.9

Objetivos:

- a) Posesionarse como líder dentro de su mercado.
- b) Extender su fuerza de ventas hacia la provincia.
- c) Realizar exportaciones.
- d) Mantener precios competitivos.
- e) Alcanzar y establecer un prestigio.

Misión:

1. Cubrir el regalo de forma atractiva.
2. Aprovechar posteriormente la envoltura en alguna forma útil.

2) Diagnóstico y Planeación.

Dentro de este punto cabe mencionar que iniciaremos por el diagnóstico.

ÁREAS ELEGIDAS

- ◇ **Gerencia General**
- ◇ **Gerencia de Producción**
- ◇ **Gerencia de Compras**
- ◇ **Gerencia de Ventas**
- ◇ **Agentes de Ventas**

Enfocándonos en la **Gerencia General** podemos detectar los siguientes puntos:

CAUSAS

- a) Pocas veces delega autoridad real, ya que aunque aparentemente lo hace, todo tiene que volver a pasar por su aprobación.
- b) Siempre ha estado preocupado por la comunicación descendente, no así por la ascendente.

- c) No acepta las opiniones de sus colaboradores cercanos, ya que piensa que no son lo suficientemente capaces para aportarlas y la experiencia es lo único que cuenta.
- d) No es capaz de encausar los proyectos que tiene para la organización.
- e) Ha venido posponiendo la realización de manuales de políticas y procedimientos.
- f) Piensa que trabajar bajo presión es la mejor forma para que sus subordinados se vean comprometidos con sus labores.
- g) Solicita a todas las gerencias contrate personal barato y no de calidad.
- h) Esta convencido que mientras menos personas laboren dentro de la organización tendrá menos costos y más utilidades.
- i) Interpone muchas objeciones a la realización de nuevos proyectos y formas de trabajo.
- j) La atención a los clientes principales esta enfocada solamente en su persona.
- k) Acostumbra dejar fuertes cantidades de mercancías a plazos de crédito muy largos a amigos o familiares suyos.
- l) Realiza asociaciones infructíferas con empresas del mismo ramo, con el supuesto fin de crecer.

EFECTOS

- a) Da por resultado que las demás gerencias son incapaces de tomar la *"decisión adecuada en el momento adecuado"*, cometiendo así errores graves en puntos claves para el desarrollo de la micro empresa.
- b) Al carecer de comunicación ascendente se encuentra incomunicado con la base fundamental de la organización, que es su personal. Prácticamente es el último en enterarse de los problemas existentes en ella.
- c) Causa decepción entre sus colaboradores, poca o casi nula motivación para aportar ideas y soluciones, pudiendo ser estas muy buenas, así como sentimiento de frustración.
- d) A pesar de ser el creador de la idea original de la micro empresa, actualmente se encuentra enredado en una serie de proyectos que no sabe como empezar a desarrollar y no permite la ayuda en estos; en otras palabras *"no hace ni deja hacer"*.

- e) A consecuencia crea políticas y procedimientos al vapor en el momento que son necesarias, obviamente son cambiadas de acuerdo a la situación; creando así un entorno de confusión en todos los niveles y a veces hasta de inconformidad, generando conflictos.
- f) Los empleados están siempre estresados y no se desenvuelven al máximo de su capacidad, surgen sentimientos de culpabilidad y bajas de personal constantes; aunándose todo esto a una causa más de la baja productividad.
- g) La empresa no siempre cuenta con la persona adecuada en el puesto adecuado, en la mayoría de los casos las funciones no son desempeñadas de la mejor forma debido a la falta de capacidad de su personal.
- h) Esta idea errónea le impide un sano crecimiento a la organización, ocasiona que una sola persona sea responsable de un gran número de tareas que finalmente no puede cumplir o lo hace a medias. De forma general los empleados en su mayoría trabajan a disgusto.
- i) Se sigue trabajando de una manera anticuada, esto ocasiona retrasos y grandes cúmulos de labores que en ocasiones son hasta innecesarias.
- j) Abarca un área que la Gerencia de Ventas bien podría realizar, incluso para llevar un mejor control sobre esta, algunas veces han habido fricciones con dicha Gerencia por este punto.
- k) Tarda muchísimo en recuperar estos créditos y algunos incluso son irrecuperables, gran parte de las ventas se encuentran en este rubro.
- l) Desgasta sus energías dividiéndolas en estos sectores que sólo debilitan la actual micro empresa y le impiden su crecimiento. Representan una pérdida de “*tiempo, dinero y esfuerzo*”; además que con los años estas asociaciones pueden favorecer la piratería de productos.

Con respecto a la ***Gerencia de Producción***

CAUSAS

- a) Entre las Gerencias de Producción y Compras la comunicación es muy deficiente.
- b) No cuentan con el stock suficiente para surtir grandes pedidos en plazos cortos.

- c)* Cuando reciben pedidos de grandes volúmenes tienen que laborar días festivos e incluso domingos.
- d)* No siempre se entrega en el tiempo pactado, más aún cuando se trata de temporadas altas.
- e)* Los pedidos no son armados cuidadosamente y constantemente hay errores en cuanto al número y artículos que contienen.
- f)* Tienen un porcentaje de cancelación de pedidos debido a la demora de estos.
- g)* Prevalece una gran desorganización en el área.
- h)* El Gerente de Producción se ve limitado en cuanto a tiempo y conocimientos para realizar una adecuada Selección de su personal.
- i)* La gente que labora en esta área no está lo suficientemente capacitada, de hecho el personal de nuevo ingreso no pasa por un periodo de inducción y capacitación.
- j)* Se han presentado graves accidentes de trabajo ocasionados por el mal uso de maquinaria peligrosa.

EFFECTOS

- a)* Por la falta de comunicación entre ambas Gerencias, frecuentemente se carece de insumos necesarios para la transformación de los productos.
- b)* En estos casos han perdido mercado, ya que los clientes prefieren un proveedor que les asegure la entrega de mercancía en el menor tiempo posible.
- c)* Afecta la estabilidad de la organización y de sus mismos empleados, los cuales no siempre están de acuerdo en trabajar estos días, cosa que aceptan sólo por el pago extra que se les otorga.
- d)* Trae consigo fricciones con la Gerencia de Ventas, ya que para esta representa graves contratiempos con los clientes.
- e)* Se incurre así en diversos gastos, ya que el pedido es rechazado.
- f)* Además de que esto provoca una pésima imagen de la empresa también origina gastos que podrían evitarse.
- g)* Los trabajadores difícilmente han logrado la especialización en la elaboración de un cierto producto o manejo de maquinaria, constantemente son cambiados de lugar y en cuanto se presenta una oportunidad estos realizan la actividad que más les convenga en el momento.

- h)* No existe un perfil específico de los puestos, el cual exija que los candidatos cubran ciertos requisitos en cuanto a habilidades, conocimientos y experiencia; por lo que las vacantes son cubiertas en su mayoría por fuentes internas provenientes de los mismos empleados.
- i)* En primera instancia los empleados ingresan a la empresa sin saber nada de ella, solo tienen una vaga idea de las actividades que realiza; por otro lado tardan un periodo más largo en adaptarse y desempeñar favorablemente sus actividades designadas que una persona previamente capacitada.
- j)* Provoca ausentismo, rotación de personal elevados gastos y a la larga puede ocasionar multas y sanciones por parte de la Comisión de Seguridad e Higiene Industrial.

En cuanto a la *Gerencia de Compras*, se menciona:

CAUSAS

- a)* Muy poca comunicación con la Gerencia de Producción.
- b)* Los proveedores con los que cuenta no son suficientes para mantener un nivel óptimo de materia prima.
- c)* Hasta el momento no se ha tenido intención de buscar al mejor proveedor para cada uno de los materiales que se requieren.
- d)* Los volúmenes de compras se hacen por intuición o de acuerdo a la experiencia.
- e)* Es insuficiente el presupuesto para compras en efectivo.
- f)* Ha perdido créditos importantes por falta de solvencia.
- g)* Una sola persona no es suficiente para esta área.

EFFECTOS

- a)* Constantemente se originan problemas entre ambas Gerencias, debido a que en el mismo momento en que la materia prima se agota la Gerencia de Compras es notificada; obviamente esta solo tiene unas horas para reponer los insumos sin parar la producción, actividad que frecuentemente no es posible.

- b)** Es difícil proveerse de ciertos insumos en especial, los cuales son surtidos de forma escasa por los actuales proveedores, esto trae como consecuencia muchas veces el desabastecimiento de un producto.
- c)** Algunos de ellos manejan precios altos, poco volumen, plazos largos de entrega y limitan mucho los créditos. Situación que está afectando determinantemente a la Gerencia, más sin embargo se han estancado desde sus inicios con los mismos proveedores.
- d)** Debido a que no hay un plan o presupuesto de compras, llega a suceder que la cantidad de material adquirido no es suficiente y se vuelve a terminar a los pocos días, más tarde es difícil adquirirlo por lo que pasan días para lograrlo.
- e)** A menudo falta material para terminar de armar los productos, quedan incompletos y se retrasan las entregas.
- f)** Antiguamente estos créditos representaban una gran ayuda para comprar el material, transformarlo y más tarde realizar los pagos.
- g)** No hay planeación de las actividades, no se logra realizar todo el trabajo.

La *Gerencia de Ventas* presenta:

CAUSAS

- a)** Insuficiente control administrativo sobre la Gerencia en general.
- b)** No existe un plan de ventas adaptado a las necesidades de la empresa.
- c)** La contratación del personal de esta área es deficiente.
- d)** Falta de capacitación adecuada para los Agentes de Ventas.
- e)** Las zonas geográficas de venta no se han dividido correctamente.
- f)** La fuerza de ventas actual no es suficiente.
- g)** Desinterés por expandir la cartera de clientes.
- h)** Asociación innecesaria con empresas del ramo para realizar ventas y cobranzas.
- i)** Demora en la entrega de pedidos en temporada alta.
- j)** Otorga largos plazos de crédito.

EFECTOS

- a) No existen expedientes de clientes que demuestren un claro historial de estos y les den seguimiento, nunca se han manejado estadísticas o datos representativos de las ventas , los reportes al respecto solo son presentados a la Gerencia General en forma verbal.
- b) Las ventas se han venido realizando sin un objetivo a cumplir, no tienen cifras por alcanzar cada año. Esto también provoca que los empleados no tengan un impulso que los motive a dar más de sí mismos.
- c) Ha sido difícil formar un excelente equipo de ventas que se iguale a la competencia.
- d) La única capacitación que poseen es la experiencia que tienen de trabajos anteriores, algunos no conocen perfectamente el producto que ofrecen por lo que las ventas disminuyen mientras que pasan por sí mismos el periodo de inducción y capacitación.
- e) Se están creando rivalidades entre los Agentes de Ventas, ya que se quitan clientes unos a otros. Al mismo tiempo existen zonas que nunca son visitadas, sobre explotando así algunas otras.
- f) Con el actual número de vendedores es imposible cubrir la zona de provincia, imposibilitando así cumplir un objetivo de la micro empresa.
- g) No se realizan visitas a posibles clientes potenciales, se corre el riesgo de perder mercado por la competencia y disminuye la posibilidad de establecerse líder en él.
- h) No esta centrando solamente la atención en sus ventas, puede ocasionar problemas entre vendedores de ambas empresas y robo de clientes; por otro lado no es una operación sana para el crecimiento *autónomo* de la organización.
- i) Ocasiona descontento entre sus clientes, ya que cuando una determinada mercancía no es surtida para la época o tiempo requerida, más tarde se vuelve innecesaria.
- j) Provoca una rotación desfavorable de capital y utilidades, que bien podría ser aprovechada en plazos más cortos o ventas de contado.

Por último dentro de los *Agentes de Ventas* se destaca:

CAUSAS

- a) Agentes de Ventas disfrazados.
- b) Desfavorable rendimiento laboral.
- c) Escasos incentivos hacia los Agentes de Ventas.
- d) Carecen de iniciativa propia.
- e) Continuamente realizan prácticas desleales hacia la empresa.
- f) No hay control sobre las actividades que desempeñan.
- g) Mala coordinación entre todos los Agentes.
- h) Sentimiento de inseguridad y frustración permanente.

EFFECTOS

- a) Actualmente existen choferes disfrazados de Agentes de Ventas, situación que provoca una mala imagen de la compañía ya que regularmente no cuentan con buena presentación y mucho menos aún con la preparación adecuada. Constantemente los clientes presentan quejas acerca de la forma en como son atendidos.
- b) Aunque la fuerza de ventas actual no es suficiente para abarcar una porción considerable de mercado, los Agentes de Ventas que están laborando podrían alcanzar mejores resultados reflejados en el aumento de las ventas.
- c) Los empleados no se encuentran motivados, hay un clima de apatía y desinterés por su trabajo, no les importa realizarlo adecuadamente, lo único importante es continuar percibiendo un sueldo.
- d) Siempre están a la espera de ordenes, no toman decisiones por sentido común y han desarrollado una dependencia total hacia su jefe directo. No son capaces de realizar aportaciones positivas que enriquezcan su labor diaria.
- e) La empresa se ha visto seriamente perjudicada por este aspecto debido a que constantemente hay fugas de información, ideas y proyectos. Incluso recientemente por medio de la piratería de empleados se han establecido empresas que son su propia competencia.
- f) Cada Agente "hace lo que quiere en el momento que quiere" realizan sus recorridos para visitar clientes según sus intereses personales les

convienen. Se han llegado a presentar casos en que los Agentes no solo venden productos de la empresa, sino son comisionistas de muchas más.

- g)* Un mismo cliente llega a ser visitado hasta dos veces en un lapso no mayor de cinco días, mientras que otros no son visitados durante largos periodos de tiempo, todo esto debido a la falta de comunicación y coordinación entre los Agentes.
- h)* Causa un alto índice de rotación de personal ya que no se sienten apreciados por la empresa, realizan su trabajo más por necesidad que por vocación, al mismo tiempo que no existe ningún vínculo motivacional que los ligue a la empresa.

PUNTOS FUERTES

- a)* Precios competitivos.
- b)* Participación en Ferias y Exposiciones a nivel nacional.
- c)* Creatividad en sus productos.
- d)* Se mantiene a la vanguardia en el ramo de la envoltura.
- e)* Cambio e innovación constante en la imagen de sus productos.
- f)* Actualmente tiene una gran demanda de sus artículos.
- g)* Producción de alta calidad.
- h)* Interés por el mercado en el cual se desarrolla.

PUNTOS DÉBILES

- a)* Carece de una estructura organizacional adecuada.
- b)* Factor Humano insuficiente.
- c)* Falta de coordinación entre los Recursos Humanos, Materiales y Financieros.
- d)* Las líneas de comunicación que fluyen entre los diversos órganos son deficientes.
- e)* En general, la empresa cuenta con una mala administración.
- f)* Incursión innecesaria de empresas del mismo ramo en las operaciones de la organización.
- g)* La maquinaria y equipo es insuficiente.
- h)* Problemas con su entorno externo.

PLANEACIÓN

Una vez realizado el diagnóstico podemos dar paso a la planeación, la cual se desarrollará de la siguiente manera:

Gerencia General

SOLUCIÓN

- a) Basándose en el organigrama propuesto, es necesario realizar una adecuada descripción de puestos la cual detalle de manera precisa las *funciones* y *obligaciones* de cada uno, así la autoridad será delegada de forma irrevocable.
- b) Crear líneas de comunicación ascendentes como pueden ser informes y reportes, buzón de quejas y sugerencias, encuestas laborales, recomendaciones específicas y fomento para la creación de proyectos favorables a la empresa. Así mismo, reforzar la comunicación descendente mediante información general, reuniones, asambleas, instructivos, manuales y boletines.
- c) La Gerencia General debe poseer siempre una mentalidad abierta, positiva y dispuesta al cambio con la seguridad de que cuenta con el personal más calificado.
- d) Establecer una Dirección de Diseño de Productos impulsa todos aquellos proyectos que se encuentren rezagados, al mismo tiempo que permite a la empresa mantenerse a la vanguardia.
- e) Realización inmediata de los Manuales de Políticas y Procedimientos como tarea primordial para las Direcciones a las cuales sean asignadas.
- f) Existe la necesidad de cambiar el trabajo bajo presión por una nueva *filosofía de trabajo*, basada en un sistema de premios y recompensas, que *motive* a los empleados a dar lo mejor de sí en sus labores diarias.
- g) Debe desarrollarse un perfil de todos los puestos dentro de la organización, así cada vacante será cubierta con apego a estos requerimientos, siempre con la misión de contratar al personal más calificado y de mayor calidad profesional.
- h) Es imprescindible contratar al número de personas de acuerdo al organigrama propuesto, sin excepción alguna, ya que cada una formará

una pieza fundamental para el correcto funcionamiento de la micro empresa.

- i)* Actualmente es posible apoyarse en la tecnología la cual facilita la realización de trabajos que anteriormente podían consumir gran cantidad de horas laborables. Por lo anterior si se desea un cambio que lleve a un crecimiento organizacional deberemos hacer uso de ésta.
- j)* Esta función quedará plenamente integrada a la Dirección de Ventas.
- k)* Los créditos sólo serán otorgados en base a las Políticas establecidas para este rubro.
- l)* La única vía de crecimiento para la organización es su propio esfuerzo autónomo, razón por la cual es urgente deslindarse de estas asociaciones. Una buena medida sería tomarlas como parámetro en cualquier aspecto que se desee considerar, ya que forman parte del mismo giro, pero jamás permitirles la intervención en operaciones concernientes únicamente a la empresa.

EFECTOS

- a)* Habrá una autoridad real en cada puesto evitándose que esta circule de forma ociosa, ocasionando pérdida de tiempo, pero principalmente podrán tomarse decisiones en el momento que se requieran.
- b)* De esta manera se asegura una comunicación eficiente dentro de todos los niveles de la organización, tanto en forma ascendente como descendente e incluso circular. Con esta acción se permitirá que los objetivos particulares de cada Dirección se enlacen entre sí para formar un objetivo en común, el cual será establecido por la organización.
- c)* Contará con el completo apoyo de todo su personal para solucionar conflictos y aportar ideas, al mismo tiempo que impulsará un ambiente colectivo de motivación.
- d)* La creación de esta Dirección permite separar funciones que no son propiamente de la Gerencia General abre también la posibilidad de seguir considerando las ideas que de esta emanan.
- e)* Mediante las Políticas y Procedimientos se llega a la unificación de criterios aplicables a la empresa en general.
- f)* Cambiará radicalmente el ambiente laboral, ya que, ahora los empleados tendrán una gran iniciativa y disposición; esto

inmediatamente se refleja en la calidad de su trabajo, disminución en tiempos de realización de este y obviamente reduce también la rotación del personal.

- g)** Se logrará contar siempre con “*la persona adecuada en el puesto adecuado*”, situación que trae como ventajas: desarrollo de técnicas y métodos de trabajo, aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la empresa y satisfacción laboral; además constituye la base para que la organización alcance la excelencia deseada.
- h)** Así, las funciones y obligaciones quedan repartidas equitativamente, cada empleado podrá realizar su trabajo en el tiempo requerido, no habrá retrasos en la entrega de éste y propiciará obtener rápidamente los objetivos propuestos.
- i)** De forma general se verán favorecidas todas las tareas de la organización y se permite la búsqueda de nuevas metas.
- j)** Primeramente se delimitan las funciones entre la Dirección General y la Dirección de Ventas, cada una puede enfocarse mejor hacia sus responsabilidades ya que tienen el control absoluto de ellas y al mismo tiempo les da el espacio necesario para crear proyectos que favorezcan el crecimiento de sus respectivas áreas.
- k)** Habrá un seguimiento de los créditos otorgados, se realizarán bajo un criterio general para todos los clientes, se evitará caer en grandes sumas irrecuperables y tendrán un periodo de recuperación más corto.
- l)** La empresa no se dividirá en varios sectores, y se evitará un peligro que siempre ha estado latente: el robo de proyectos, ideas, clientes e incluso proveedores, que al paso del tiempo ocasionan solamente el desplazamiento en el mercado.

Gerencia de Producción

SOLUCIÓN

- a)** Establecer y mantener la comunicación horizontal mediante reuniones periódicas de trabajo e información compartida.
- b)** Esta Gerencia debe realizar un plan de producción, considerando las épocas del año con mayor demanda y los productos más vendidos, así como los tiempos, costos y gastos de fabricación.

- c)* Planear la producción también nos permite planear el número de horas - hombre que requerimos y por lo tanto contar con el personal suficiente para cubrirlas.
- d)* Este punto también encuentra una solución directa e inmediata dentro de la citada planeación de la producción, ya que si esta marcha adecuadamente siempre se contará con la mercancía necesaria para realizar entregas oportunas.
- e)* Asignar un puesto específico para el armado de pedidos, el cual cubra un doble objetivo: integración de mercancía conforme a lo requerido y control de calidad.
- f)* Realizar un programa de entregas en coordinación con la Subdirección de Ventas, esto quiere decir que entre ambas pactarán fechas para entregar mercancía, las cuales tendrán que ser respetadas.
- g)* Desde que el trabajador se integre a la empresa deber ser inducido al puesto que ocupará indicándole todos los aspectos importantes alrededor de éste, por consecuencia se le asignarán responsabilidades que no podrá abandonar o cambiar por ningún motivo.
- h)* La Dirección de Recursos Humanos deberá tomar esta actividad como parte de sus funciones, basándose en las Políticas y Procedimientos establecidas para ello.
- i)* El área de Capacitación en colaboración con la Gerencia de Producción deberá desarrollar un programa de inducción que abarque entre otras cosas antecedentes de la compañía, debe considerarse que la capacitación nunca termina por lo que forma parte elemental de los planes de la empresa.
- j)* Este punto concierne también a las funciones del área de Capacitación ya que será su responsabilidad hacer del conocimiento de los empleados los riesgos que implica el mal uso de maquinaria peligrosa y la falta del uniforme adecuado.

EFFECTOS

- a)* Ambas áreas siempre estarán informadas oportunamente de sus respectivas necesidades, por lo cual se evitarán conflictos debido a la falta de insumos.

- b) Con este plan se pueden determinar las fechas en que es necesario aumentar la producción o disminuirla, así mismo marca la pauta para mantener el stock adecuado según la temporada.
- c) En esta forma es difícil que se presenten contingencias respecto a los días planeados para laborar y la gente estará consciente de estos. Se reducen también los costos en el rubro de horas extras y pagos por primas dominicales que incrementan actualmente el costo de la producción.
- d) Mantener una buena relación con la Dirección de Ventas que se reflejará en una actitud positiva de la empresa con los clientes.
- e) Con esta asignación una sola persona será responsable de las funciones atribuidas al puesto, no habrá fugas de responsabilidad y se fomentará la especialización. También es posible reducir los rechazos por cuestiones de número y artículos contenidos ó calidad de estos, ya que el control de calidad y la formación del pedido se realizarán al mismo tiempo.
- f) Desde el punto de vista interno se implementará un control sobre la salida de la mercancía, los pedidos llegarán oportunamente a su destino e incluso podrán reducirse los plazos de entrega. Desde el punto de vista externo se visualizará una excelente organización, la cual es sumamente confiable.
- g) Cada quien asumirá sus propias funciones y responsabilidades, los empleados sentirán mayor seguridad en su trabajo ya que día a día lo desempeñarán mejor. Las actividades se llevarán a cabo bajo control.
- h) Las fuentes internas de reclutamiento dejarán de ser las únicas proveedoras de candidatos, ya que se tomarán muy en cuenta aquellas externas con el fin de ampliar las posibilidades de una adecuada selección. Todo el proceso de reclutamiento, selección y contratación se podrá llevar con apego a las Políticas de la Dirección que realiza las actividades. Por otro lado el Gerente de Producción gozará del tiempo suficiente para desarrollar proyectos y labores competentes únicamente a su área.
- i) La inducción le permitirá al nuevo empleado integrarse de forma rápida y positiva a la organización, se obtendrán mejores resultados de su trabajo ya que podrá identificar sus objetivos propios con los de la empresa.
- j) Se difundirá un ambiente de seguridad industrial el cual brindará más confianza a los empleados que operen algún tipo de maquinaria, al

mismo tiempo que tomarán sus actividades con mayor conciencia. Paralelamente se disminuyen los accidentes de trabajo y rotación de personal, así como posibles multas y sanciones.

Gerencia de Compras

SOLUCIÓN

- a) La Gerencia de Producción en coordinación con la Dirección de Compras deberán realizar juntas periódicas en las cuales establezcan planes de trabajo y determinen las formas de comunicación idóneas para mantener ambas áreas informadas.
- b) Hay que analizar si la capacidad de nuestros proveedores actuales se adapta a nuestras necesidades, ya que de resultar esto negativo habría que allegarse de otros con mayor fuerza en el mercado.
- c) Es necesario dar el tiempo y libertad a la Dirección de Compras para hacer una búsqueda exhaustiva de mas proveedores con el fin de encontrar a aquellos que brinden las mejores condiciones.
- d) Debe elaborarse un plan anual de compras con su respectivo presupuesto el cual marque los volúmenes requeridos de acuerdo a las temporadas.
- e) Las compras en efectivo también deben ser previstas dentro del presupuesto, de tal manera que puedan realizarse en el momento que así se necesiten.
- f) Después de que la empresa vea incrementada su solvencia económica, es necesario renegociar los créditos perdidos e incluso buscar otros nuevos.
- g) Las funciones concernientes a esta Dirección deben ser divididas equitativamente entre el número de personas necesarias para realizarlas, por lo que no debe escatimarse en la contratación de personal para el área.

EFFECTOS

- a) Principalmente se logrará que la Gerencia de Producción disponga siempre de los insumos necesarios, la Dirección de Compras por su

lado podrá realizar su trabajo basándose en un plan proporcionado por el área de Producción, no habrá demoras ni escasez de materia prima por falta de comunicación.

- b)* Se evitará así una causa más de la falta de materia prima y se tendrá la certeza de contar con un stock adecuado en caso de contingencias.
- c)* Se podrán encontrar mejores condiciones de créditos, precios, plazos de entrega y volúmenes, propiciará también la diversidad y cambio de los materiales que se han venido utilizando hasta la fecha y en términos generales puede brindarle un cambio total al área, ya que de esta manera también es posible eliminar vicios que comúnmente se dan entre compradores.
- d)* De esta forma habrá una base sobre la cual realizar las compras, podrán formarse los pedidos con la debida anticipación y se evitará calcular las cantidades requeridas.
- e)* La producción no se verá afectada por falta de material para terminar los productos y se eliminarán los retrasos en las entregas.
- f)* Los créditos con los proveedores permiten tener una holgura suficiente de tiempo para realizar los pagos sin descapitalizarse, la mismo tiempo que forman parte de una Política sana para la empresa.
- g)* Si existe el personal suficiente para el área esta podrá realizar todas sus actividades con calidad y sin contratiempos, brindando un mejor servicio a la compañía en general.

Gerencia de Ventas

SOLUCIÓN

- a)* La Dirección de Ventas debe determinar las funciones que se llevarán a cabo, así como la forma en que se realizarán, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados mediante la correcta coordinación de todos los elementos del área.
- b)* Es importante contar con la referencia de las ventas realizadas en años anteriores ya que, tomando en cuenta esto y las condiciones económicas actuales debe elaborarse cada año un plan de ventas.
- c)* La selección y contratación del personal será llevada a cabo por la Dirección de Recursos Humanos, basándose siempre en el perfil de puesto requerido; es preciso allegarse de candidatos idóneos y capaces

de desempeñar el puesto en diferentes circunstancias. Es importante tomar en cuenta las fuentes externas de reclutamiento para evitar caer en círculos de amistades o compadrazgos más que de Agentes de Ventas.

- d)* La Gerencia de Capacitación será la encargada de proporcionar la inducción al personal de nuevo ingreso en la cual se les dará un panorama general de la empresa: su misión, objetivos, socios mayoritarios, entre otras cosas. Al mismo tiempo nunca se deberá pasar por alto el periodo de capacitación porque aquí se les explicará a los empleados la variedad de productos que maneja la organización, así como sus características y cualidades.
- e)* Siendo tan extenso el Distrito Federal y el área Metropolitana deben delimitarse perfectamente todas las zonas geográficas de ventas con el fin de asignar un número pertinente de Agentes a cada una de ellas.
- f)* Si se desean realizar ventas en provincia, es necesario contratar vendedores foráneos capaces de abarcar esta zona.
- g)* Motivar a todos los Agentes a que fortalezcan su cartera de clientes actual. Esto puede lograrse a través de incentivos económicos otorgados a todos aquellos que obtengan nuevos clientes en periodos cortos de tiempo e incrementen sus ventas.
- h)* Definitivamente la organización necesita deslindarse de toda asociación infructuosa que perjudique su autonomía, debe aceptar que es capaz de realizar cada una de sus operaciones por sí misma.
- i)* Primeramente hay que establecer una excelente comunicación y coordinación con el área de producción para tener el pedido en el momento oportuno y después crear rutas de entrega adaptadas a las zonas geográficas previamente delimitadas.
- j)* Los créditos sólo podrán ser otorgados conforme las Políticas lo establezcan y serán solo por un periodo corto de tiempo.

EFECTOS

- a)* La Dirección coordinará efectiva y rápidamente todas las funciones, se alcanzarán los objetivos con mayor facilidad, existirá una interacción positiva con las demás Direcciones y en forma general aumentará la calidad del trabajo y la productividad.

- b)* Determina el crecimiento de la compañía a nivel de ventas, una meta representada en cifras es cuantificable y más realista, motiva a todo el personal a establecerse objetivos propios, propicia el trabajo en equipo de todas las Direcciones y se convierte en responsabilidad compartida.
- c)* Habrá beneficios para el sistema de ventas porque estará integrado por elementos altamente competitivos que podrán igualar e incluso mejorar la fuerza de ventas de cualquier compañía, también se logrará mayor presencia dentro del mercado.
- d)* Es mejor invertir en un periodo de inducción y capacitación que esperar a que el personal de nuevo ingreso se adapte por sí mismo a la organización, de esta manera podemos obtener mayores resultados en menos tiempo.
- e)* Tendremos la certeza que estamos cubriendo totalmente el Distrito Federal y la Zona Metropolitana, cada quien tendrá su área de trabajo y se evitarán conflictos entre los Agentes de Ventas.
- f)* Abarcando la provincia lograremos que nuestros productos sean conocidos por más gente y extenderemos nuestro mercado de ventas, así aumentaremos las posibilidades de convertirnos líderes en nuestro ramo.
- g)* Fundamentalmente nos ayudará a incrementar nuestros clientes y evitará que nos estanquemos en el pasado. Es probable también que en esta apertura encontremos clientes claves para la expansión de la empresa.
- h)* Deslindarse de estas asociaciones se verá reflejado inmediatamente en el crecimiento de la empresa y en la disminución de los problemas internos que esta tiene.
- i)* Los pedidos siempre serán entregados a tiempo, no habrá cancelación de estos y se recuperará la confianza de nuestros clientes.
- j)* Principalmente se lograrán sanear todos los créditos que arbitrariamente se habían concedido y se evita continuar con ellos.

Agentes de Ventas

SOLUCIÓN

- a)* Los Agentes de Ventas son la cara exterior de la compañía, es por ello que debe cuidarse en forma especial su contratación haciendo énfasis

en tres aspectos: preparación, experiencia y presentación. Una vez que contamos con el personal idóneo, es preciso brindarle capacitación continua con el fin de mantenerlos actualizados.

- b)** Podemos obtener un mejor rendimiento laboral al trabajar bajo objetivos, ya que de esta forma se establecen compromisos que deben ser cumplidos, es también una forma de describir los resultados que se esperan al término de un periodo y el esfuerzo diario para obtenerlos.
- c)** En este aspecto lo más idóneo es crear y aplicar un sistema de premios y recompensas adecuado a la empresa que estimule la calidad en el trabajo.
- d)** Es necesario fomentar en cada uno de nuestros Agentes la independencia laboral, esto sólo se logrará a través del conocimiento y seguridad de las actividades que desempeñan. Debe buscarse e incrementarse siempre la iniciativa de las personas, ya que de forma contraria estaríamos desperdiciando la oportunidad de progresar con talento propio de la organización.
- e)** En general, todo el personal necesita identificarse con los objetivos de la empresa y al mismo tiempo hacerlos propios, de tal forma que trabajen enfocándose siempre en realizarlos. Obviamente esto solo se logra si previamente se dan a conocer los objetivos organizacionales.
- f)** Las actividades de los Agentes de Ventas tienen que ser controladas mediante planes de trabajo que determinen como se llevarán a cabo estas.
- g)** Así como la comunicación fluye en forma ascendente y descendente también debe circular entre el mismo grupo de Agentes de Ventas con el propósito de coordinarse entre sí, esta comunicación debe ser aún mayor entre Agentes que compartan zonas geográficas de ventas.
- h)** En el momento que las personas pueden satisfacer sus necesidades primordiales por medio de su trabajo, encuentran la seguridad y estabilidad laboral. También se requiere que la empresa a través de diversos elementos como son: estímulos económicos, compensaciones en especie, convivencias por días especiales, etc., cree vínculos con los trabajadores así ellos se sentirán apreciados y motivados a continuar esforzándose.

EFFECTOS

- a) La organización gozará de buena imagen ante sus clientes, estos serán atendidos de forma profesional, las ventas se verán incrementadas y podrán alcanzarse nuevas metas.
- b) Esta forma de trabajar trae grandes beneficios a la organización porque podemos explotar todo el potencial de los empleados que laboran en ella.
- c) Si se mantiene motivados a los Agentes de Ventas a través de este sistema, ellos realizarán su trabajo con mayor interés y de manera positiva.
- d) El trabajo de los agentes de Ventas no estará reducido sólo a un área, podrán realizar aportaciones a sus labores y en lugar de representar una carga para su jefe directo pueden llegar a ser subordinados en los cuales apoyarse para la toma de decisiones.
- e) Cuando se adoptan objetivos organizacionales como propios es porque sabemos que a través de ellos lograremos satisfacer nuestras necesidades personales y solo así mantendremos un clima de lealtad laboral hacia la empresa.
- f) No podrán actuar arbitrariamente y trabajarán únicamente para la compañía, por lo que seguramente podemos esperar mejores resultados del equipo de ventas.
- g) Principalmente se dará un mejor servicio a nuestros clientes, ya que serán visitados oportunamente y casi siempre por un mismo Agente; se podrá abarcar mayor mercado dentro de una misma zona porque los Agentes destinados a ésta no estarán centrados solo en algunos clientes.
- h) Prevalecerá un clima organizacional favorable para los empleados y la empresa, el cual disminuirá la rotación de personal e incrementará la productividad.

3) Ejecución

El éxito o fracaso de la implementación del proceso de Desarrollo Organizacional depende en gran medida de la correcta ejecución de éste, razón por la cual en esta etapa deben participar en forma conjunta todos los factores de la organización apoyados siempre por la alta gerencia.

Basándose en la planeación antes realizada deberá cuidarse que cada una de las recomendaciones aportadas sea llevada a cabo efectivamente de principio a fin, labor a la que puede darle seguimiento un agente interno.

Cabe mencionar que aunque este proceso puede llegar a tomar hasta cinco ó seis años, en el presente caso se espera obtener beneficios en aproximadamente dos años, debido a que después de haber realizado un diagnóstico exhaustivo de las situaciones que se presentan en la organización se han propuesto soluciones reales, fáciles de ejecutar y que se concretan directamente a la raíz del problema.

Es importante destacar que debido a lo anterior existirá una coordinación de factores humanos, materiales y financieros que incrementarán la productividad en alrededor de un 35%, lo cual a su vez demostrará el éxito del proceso propuesto.

4.4 BENEFICIOS

Los *beneficios* que trae consigo la implementación de este proceso de Desarrollo Organizacional son innumerables, entre ellos destacan los siguientes:

- ❖ Aumento de la *productividad* en un 35%.
- ❖ Comunicación efectiva en forma ascendente, descendente y horizontal.
- ❖ Crecimiento sano y sin restricciones de la organización.
- ❖ Compromiso e identificación con los objetivos organizacionales.
- ❖ Establecimiento de metas y objetivos.
- ❖ Cumplimiento de tareas y proyectos.
- ❖ Disminución de la rotación de personal.
- ❖ Calidad en el trabajo de equipo.
- ❖ Mejorar la imagen de la organización ante el entorno externo.
- ❖ Agradable ambiente laboral.
- ❖ Recursos Humanos adecuados a la organización.
- ❖ Toma de decisiones acertadas y oportunas.
- ❖ Incremento de la producción en un 50%.
- ❖ Incremento considerable en las ventas.
- ❖ Consolidación en el mercado nacional.
- ❖ Realización de exportaciones.
- ❖ Desarrollo de nuevos productos.
- ❖ Gente con disposición al cambio.

CONCLUSIONES

Actualmente los Procesos de Desarrollo Organizacional están tomando auge entre todas aquellas organizaciones que desean enfrentar un cambio que las lleve a alcanzar la calidad y productividad deseada.

El D.O. encuentra sus principales obstáculos en la resistencia al cambio que presentan dichas organizaciones, esto puede variar de acuerdo a la idiosincrasia de cada país. Más sin embargo el D.O. significa "**cambio planeado**" y cualquier ser humano es capaz de adaptarse a él.

Considerando que el Proceso de Desarrollo Organizacional es la herramienta fundamental para incrementar la productividad, se formuló la hipótesis que al pie dice: "**Si una empresa carece de una estructura organizacional adecuada, entonces ésta no podrá mejorar su productividad**", la cual quedó comprobada como verdadera al haberse logrado un incremento de la productividad del 35%, así como otros beneficios sustanciales.

Ahora podemos afirmar que el D.O. aporta los elementos principales para realizar y mantener un cambio adecuado en el lugar requerido.

Es importante destacar en este caso la importancia del papel del Agente de Cambio, ya que él es el encargado de implantarlo y dirigirlo hasta llevarlo a un buen término.

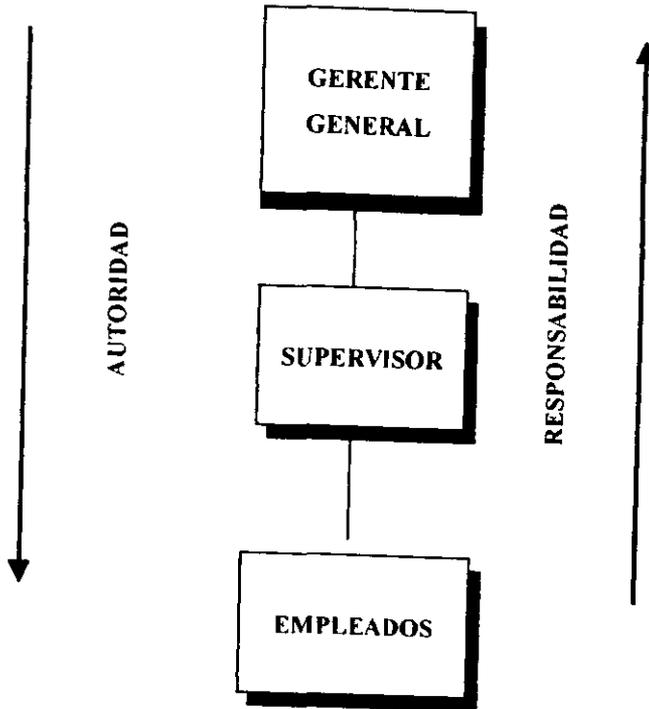
Como una reacción natural es lógico que las personas que integran un grupo se muestren inseguras y temerosas al cambio e incluso poco dispuestas a éste, situación que puede disminuirse mediante el apoyo y congruencia incondicional de la alta gerencia.

En ocasiones debido a malas interpretaciones de la efectividad del D.O. existe rechazo a su implementación, aquí podemos constatar que el proceso por sí sólo alcanza logros trascendentales para las organizaciones, siempre y cuando sea ejecutado.

ANEXOS

ANEXO 1

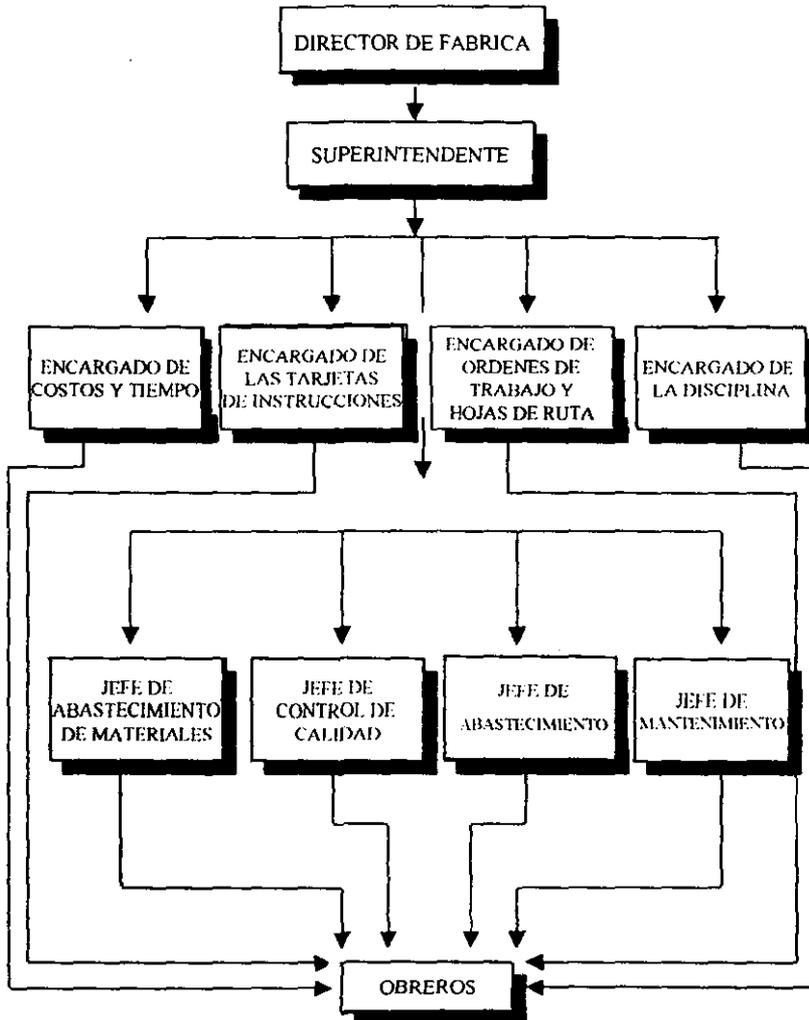
LINEAL O MILITAR *



* Munch Galindo y Garcia Martínez. Fundamentos de Administración. México, Trillas, 1995. p. 124

ANEXO 2

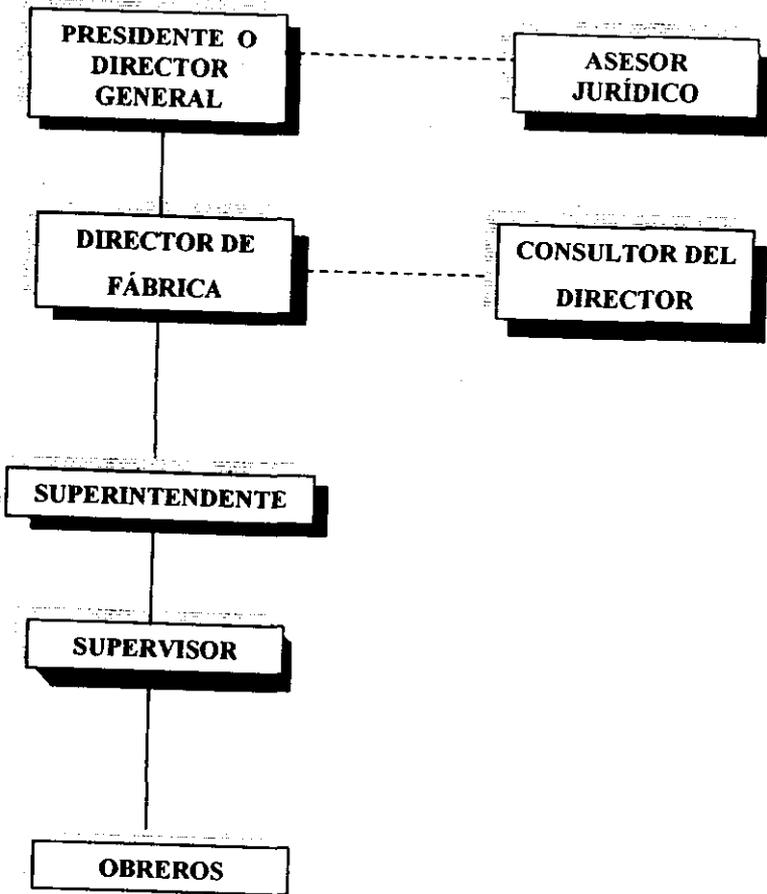
FUNCIONAL O DE TAYLOR *



* Munch Galindo y Garcia Martinez. Fundamentos de Administración. México: Trillas. 1995. p. 127

ANEXO 3

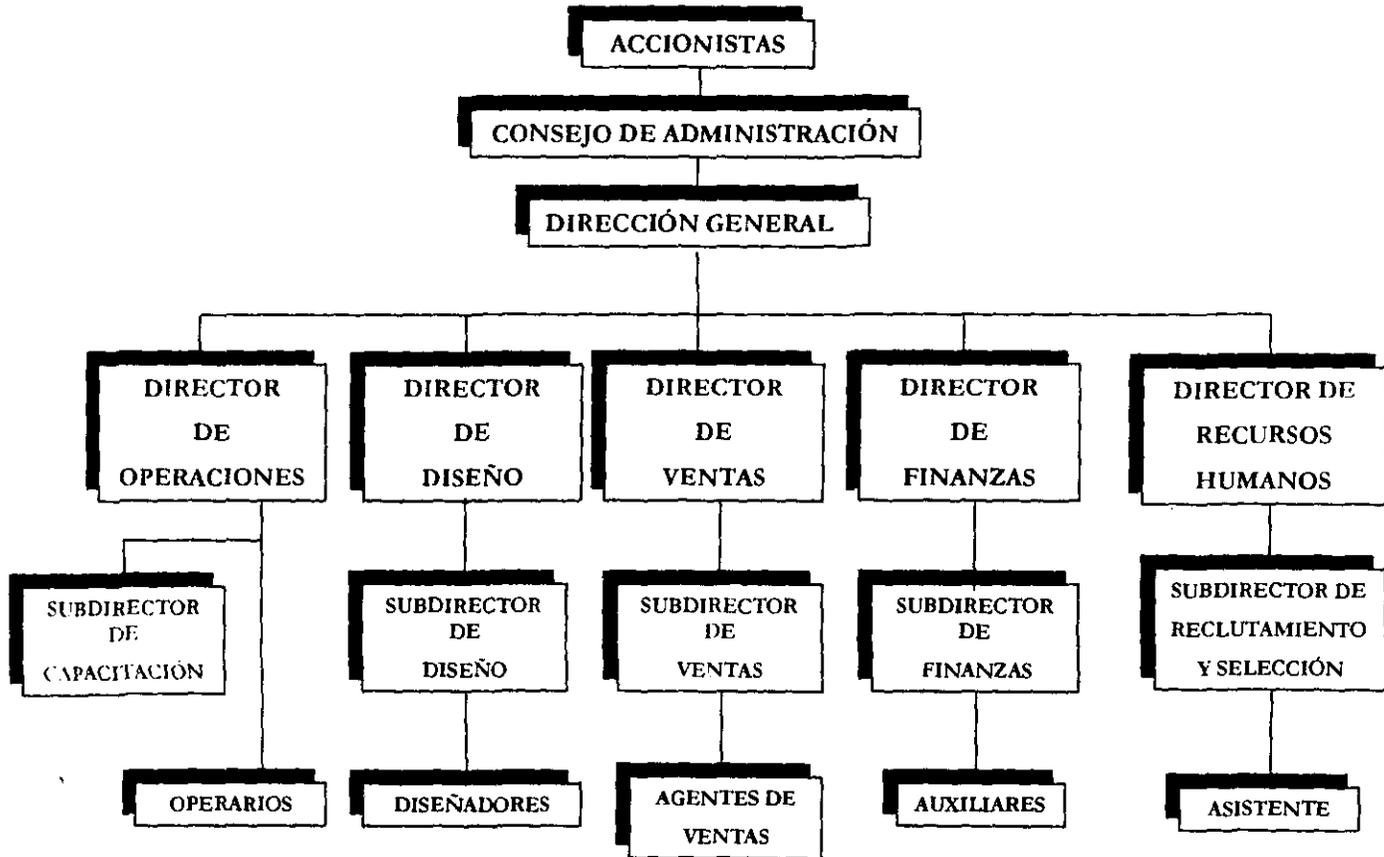
DE STAFF *



* Munch Galindo y García Martínez. Fundamentos de Administración. México, Trillas, 1995. p. 129

ANEXO 4

“RECOMENDACIÓN DE UN MODELO ORGANIZACIONAL”



ANEXO 5*

“EL PROCESO DEL D.O. Y LAS FASES DEL CAMBIO PLANEADO”

ETAPAS DEL PROCESO DE D.O.	FASES DEL CAMBIO PLANEADO
<p>1) Recolección de datos</p> <p>2) Diagnóstico organizacional</p> <p>3) Intervención</p>	<ul style="list-style-type: none">❖ Desartollo de una necesidad de cambio (descongelamiento).❖ Establecimiento de una relación de cambio.❖ Trabajo en dirección al cambio (movimiento).❖ Generalización y estabilización del cambio (congelamiento).❖ Logro de una relación final.

* CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 4 ed. México: McGraw Hill, 1997. P.607

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS ESPECIALIZADOS

- ❖ **ARGYRIS, Chris.** La dirección y el desarrollo organizacional. Buenos Aires: El Ateneo, 1983 - 168 p.
- ❖ **BECKHARD, Richard.** Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos. México: Fondo Educativo Interamericano, 1973 -140 p.
- ❖ **BENNIS, Warren G.** Desarrollo Organizacional: Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. México: Fondo Educativo Interamericano, 1973 -104 p.
- ❖ **BLAKE, Robert R.** El modelo de cuadro organizacional. México: Fondo Educativo Interamericano, 1973 - 133 p.
- ❖ **BURKE, W. Warner.** Desarrollo Organizacional. México: SITESA, 1988 197 p.
- ❖ **CAMARENA, Audirac.** ABC del Desarrollo Organizacional. México: Trillas, 1994 - 190p.
- ❖ **CHIAVENATO, Idalberto.** Introducción a la teoría general de la administración. México: MacGraw Hill, 1995 - 180p.
- ❖ **FERRER PÉREZ, Luis.** Desarrollo Organizacional. 3. ed.- México: Trillas, 1996 - 213 p.
- ❖ **GREINER, Larry E.** Poder y Desarrollo Organizacional. México: SITESA, 1988 -195 p.
- ❖ **HALL, Richard H.** Organizaciones Estructura y Proceso. 3. ed.- México: Dossat, 1983 - 353 p.
- ❖ **HAMPTON, David R.** Administración. 3 ed. - México: MacGraw Hill, 1990 - 460 p.
- ❖ **HERNÁNDEZ, Sampieri R.** Metodología de la investigación. 5ed.- México: McGraw Hill, 1986 -110p.

- ❖ **HICKS, Herbert G.** Administración de Organizaciones. 2. ed.- México: Continental, 1982 - 651 p.
- ❖ **LAWRENCE, Paul R. y Jay W. Lorsch.** Desarrollo de organizaciones: Diagnóstico y Acción. México: Fondo Educativo Interamericano, 1973 113 p.
- ❖ **MARGULIES, Newton y Anthony Raia.** Desarrollo Organizacional. México: Diana, 1979 - 795 p.
- ❖ **MICHAEL, Stephen R. y Fred Luthans.** Técnicas para el Cambio Organizacional. México: McGraw-Hill, 1981 - 375 p.
- ❖ **PARTIN, J.J.** Perspectivas del Desarrollo Organizacional. México: Fondo Educativo Interamericano, 1973 - 322 p.
- ❖ **RICCARDI, Ricardo y Jorge López.** El arquitecto del desarrollo humano y organizacional. Buenos Aires: Macchi, 1995 -155 p.
- ❖ **RODIL URREGO, Florencio.** Conceptos fundamentales sobre la organización. México: Trillas, 1980 - 219 p.
- ❖ **SCHEIN, Edgar H.** Consultoría de procesos: su papel en el Desarrollo Organizacional. México: Fondo Educativo Interamericano, 1973 - 163 p.
- ❖ **WENDELL L.,French y Cecil H. Bell. Jr.** Desarrollo Organizacional. 5ed – México: Prentice Hall, 1995 – 230p.
- ❖ **ZORRILLA, Santiago.** Guía para elaborar tesis. 3ed.- México: Interamericana, 1986 - 105p.

REVISTAS ESPECIALIZADAS

- ❖ **WEINSTEIN, Deena.** “Institutionalized resistance to organizational change: Denial, inaction and repression”. **Journal of Bussiness Ethics**, 16(9): 1997.
- ❖ **POOLE, Peter P.** “Words and deeds of organizational change”. **Journal of Managerial Issues**, 10(1): 1998.
- ❖ **STRUEBING, Laura.** “10 Ways to deal with Organizational Change”. **Quality Progress**, 29(5): 1996.