

308902

12
2ej

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



"EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO
ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO EN EL
DESEMPEÑO DE UNA COMERCIALIZADORA X"

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL
SEMINARIO DE INVESTIGACION
PRESENTAN COMO TESIS:
DULCE MARIA GAVIÑO GONZALEZ
MIRZA SILVA JATTAR
PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

DIRECTOR DE TESIS: LIC. GUSTAVO PALAFOX DE ANDA

MEXICO, D. F.

1999

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

272724



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.

QUEREMOS DEDICAR ESTE TRABAJO A TODAS LAS
PERSONAS QUE DE UNA U OTRA FORMA NOS APO_
YARON PARA PODER CONCLUIRLO.

GRACIAS PAPAS, HERMANOS,
PROFESORES Y AMIGOS POR -
ESTAR SIEMPRE AHI...

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I

ADMINISTRACION	1
1.1 Concepto	1
1.2 Importancia de la Administración	3
1.3 Proceso Administrativo	4
1.3.1 Planeación	5
1.3.2 Organización	9
1.3.3 Dirección	20
1.3.4 Control	28

CAPITULO II

ENFOQUES DE LA ADMINISTRACION	31
2.1 Clásicos	31
2.1.1 La Administración Científica	31
2.1.2 Henry L. Gantt	33
2.1.3 Frank y Lillian Gilbert	33
2.1.4 La Administración Industrial	34
2.2 Corrientes Humanísticas	34
2.2.1 Elton Mayo	34
2.2.2 Teoría "X" y teoría "Y"	36
2.2.3 Escuela Neoclásica	37
2.3 Teoría de Sistemas	38
2.4 Teoría de Decisiones	40

CAPITULO III	
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	42
3.1 Historia de la evolución del Desarrollo Organizacional	43
3.2 Definición	49
3.3 Clasificación	52
3.4 Disciplinas que se desarrollan con el Desarrollo Organizacional	53
3.5 Valores y Objetivos	54
3.6 Implantación	56
3.7 Técnicas de Desarrollo Organizacional	57
3.8 Problemas que desarrolla el Desarrollo Organozacional	58
3.9 Relación del Desarrollo Organizacional con la Cultura Organizacional	59
3.10 El Cambio	61
3.10.1 Proceso del cambio	61
3.10.2 Resistencia al cambio	65
3.10.3 Fuerzas del cambio en el Desarrollo Organizacional	66
3.10.4 Planeación del cambio	66
3.10.5 Formas para monitorear los procesos del Desarrollo Organizacional	67
CAPITULO IV	
CASO PRACTICO	69
4.1 Antecedentes	69
4.2 Situación actual	70
4.3 Problemática	81
4.4 propuestas e implantación de mejoras	83
CONCLUSIONES	90
BIBLIOGRAFIA	92

INTRODUCCION

El mundo en el que actualmente nos desenvolvemos, presenta un contexto de cambio rápido y constante al cual no se le escapa persona, grupo, organización o sociedad. Es por esto que requiere de nuestra atención y preparación para adaptarnos a él lo mejor posible.

Por el dinamismo de su naturaleza, la organización es probablemente donde más se puede apreciar el continuo cambio en el que vivimos ya que interactúa con factores externos e internos.

Cuando una empresa es capaz de sobrevivir, adaptarse y tener continuidad se puede decir que es una organización eficaz.

Una empresa puede tener grandes recursos económicos y tecnológicos pero lo que realmente la diferencia de las demás es la gente que la integra, su personal es quien la llevará al verdadero logro de su misión.

El Desarrollo Organizacional es una estrategia educativa que facilita que los individuos se adapten a su organización y que sus objetivos sean tomados en cuenta por la misma y lograr conjuntamente la misión que los sustenta.

Además de ser un proceso de cambio planeado, el Desarrollo Organizacional nos servirá para infundir una cultura educativa a todo el personal de la organización. No es ninguna novedad afirmar que gran parte del problema que vivimos como país radica en la educación y es por eso que presentamos al Desarrollo Organizacional como una solución ya que se puede formar dentro de las organizaciones personas conscientes de que es necesario un cambio de

actitudes con una mayor participación, capaces de tomar decisiones responsables y orientar sus objetivos hacia los de la organización y con la capacidad de entender que el desarrollo del personal es directamente proporcional al desarrollo de la organización que finalmente colaborará al desarrollo de la sociedad.

En el capítulo I de esta tesis se brinda un panorama general de la administración y su importancia dentro de las organizaciones. Así como una breve descripción del proceso administrativo. En el segundo capítulo se mencionan los diferentes enfoques por los que ha pasado la administración en el transcurso del tiempo.

En el capítulo III se desarrolla ampliamente el tema principal de este trabajo, el Desarrollo Organizacional pasando desde la historia evolutiva, concepto, valores y objetivos hasta su implantación en una organización, tema que nos lleva al capítulo IV en el cual se aplica como estrategia de mejoramiento en el desempeño de una comercializadora.

CAPITULO 1

ADMINISTRACION

1.1 Concepto

En algún momento de nuestra vida todos hemos empezado a administrar algo y a llevar a cabo las tareas que la encierran: planear, organizar, integrar, dirigir y controlar. Sin embargo, no se puede calificar a todo ser humano como administrador ya que el serlo implica delegar y coordinar determinadas funciones dentro de un organismo social.

Se define a la organización como “el arreglo sistemático de personas y tecnología con la intención de lograr algún propósito”¹. Cuando las personas se coordinan, se logran más objetivos de los que se lograrían individualmente. La mayoría de las personas trabajan dentro de una organización y qué tan eficiente sea su desempeño en la misma depende en gran parte de que tan bien se entienda el término administración, así como la habilidad que se tenga para administrar influirá en sus necesidades, crecimiento, valores y metas personales.

Cuando se habla de administración se hace referencia al proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas. Este proceso representa las funciones o actividades primarias del administrador. Estas se clasifican en planeación, organización, liderazgo y control.

"La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas"²

¹HAMPTON David, Administración Contemporánea, p.8

²STONER/ WANKEL, Administración, p.4

Peter Drucker (1990) define a la administración a través de las tareas que ésta desarrolla y que son:

1. El propósito y misión, que son específicos de cada organización.
2. La obtención de un trabajo productivo y que el trabajador logre resultados.
3. Que las influencias y responsabilidades sociales sean encausadas.

Administración también se puede definir como el conjunto sistemático de reglas, técnicas, ciencias y el arte para aplicar de la manera más eficiente las formas de estructurar y operar una organización para el logro de su misión, creando un ambiente humano en el que se requiere que todos aporten.

La diferencia básica entre eficacia y eficiencia es que la primera se refiere al logro de objetivos, mientras que la segunda es la obtención de los objetivos con la mínima cantidad de recursos.

Es indispensable recordar que el objeto de la Administración es todo organismo social; ya que sin éste no existiría. Un organismo social esta compuesto principalmente por el grupo de gente que lo integra. Un grupo de estas personas son los administradores, y otras más, forman parte de su equipo.

Los administradores son planificadores, organizadores, líderes y controladores de la organización, así mismo, asumen papeles o funciones para conducir a la organización a sus objetivos establecidos. Los administradores trabajan con otras personas y por medio de ellas, al hablar de personas se habla de subordinados, supervisores y otros administradores de la organización. También incluye a personas que no pertenecen a la organización como clientes y proveedores; todos ellos proporcionan bienes y servicios o bien utilizan el producto o servicio de la organización.

Los administradores por lo general se clasifican como de primer nivel, nivel medio o alta gerencia, sin embargo, los trabajos del administrador son idénticos en la medida que comparten algunas propiedades generales.*

Un buen administrador no lo es necesariamente por ser un buen profesionalista, sino por las cualidades y técnicas que tenga para coordinar a todos los elementos en la forma más eficiente. La forma más eficiente es el logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos.

1.2 Importancia de la Administración

La administración se dará en base a la existencia de organismos sociales y en base a su complejidad. Así mismo, el éxito de un organismo social depende directa e indirectamente de la administración de éste, de los recursos materiales y humanos con los que cuente.

El mejoramiento de la administración en la pequeña y mediana empresa es la principal forma que tienen de competir, ya que a través de éste se obtiene una mejor coordinación de sus elementos. Entre más compleja sea la organización mayor es la importancia de la existencia de la administración.

La elevación de la productividad depende de la adecuada administración, si cada área funcional de la organización es productiva y eficiente, la organización en sí lo será..

“En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica

de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.”³

La función de los administradores es importante ya que organizan recursos humanos, materiales, monetarios, de tiempo y espacio de manera útil y efectiva para alcanzar los objetivos establecidos. Un administrador hace que su equipo, con su trabajo y recursos físicos, haga lo necesario para el logro de dichos objetivos. Un logro o fracaso en la administración es un logro o fracaso del administrador, por lo que es importante la visión, dedicación e integración de los administradores.

1.3 Proceso Administrativo

La administración puede entenderse más fácil si se describe como una serie de funciones que integran un proceso total.

“El proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Definimos la administración como un proceso porque todos los administradores, prescindiendo de sus habilidades o aptitudes, realizan ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr sus metas deseadas.”⁴

Las etapas del proceso administrativo son: planeación, organización, dirección y control; funciones que proporcionan al administrador una estructura útil para organizar el conocimiento de la Administración.

Elementos del proceso administrativo:

³REYES Ponce Agustín, Administración de empresas, p. 29

1.3.1 Planeación

“La planeación implica que los administradores proyecten de antemano sus metas y acciones. Sus acciones suelen basarse en algún método, plan o lógica y no en una simple corazonada”⁵

Los planes dan a la organización los objetivos y las acciones para lograrlos, estos pueden ser a corto o a largo plazo. Así mismo, permiten conseguir los recursos necesarios, realizar las actividades acordadas e imponer las medidas correctivas correspondientes para alcanzar dichos objetivos.

Es necesario seguir un orden en la elaboración de los planes, una vez establecida la meta de la organización se deben fijar los objetivos de cada área funcional y después se elaboran los programas para que se pueda cumplir la meta previamente establecida de forma sistemática. Es importante no perder de vista la factibilidad de dichos planes.

La planeación equivale a decir ahora lo que deseamos suceda en el futuro, de ahí que la planeación se haga formulando un sistema de procedimientos y políticas que reflejen los objetivos y metas básicas de la empresa. Ya que un sistema bien planeado y aplicado, contribuirá a obtener los resultados apetecidos en la mejor forma y con el menor gasto de tiempo y esfuerzo. Una vez establecidas dichas políticas, estas causarán la labor hacia los objetivos estipulados, definirán el patrón a observar y reducirán la necesidad de que la Dirección tenga que estar tomando decisiones de tipo rutinario.

Por otra parte, si deseamos que los mandos medios determinen sus objetivos, primero debemos establecer los objetivos de los directores de la empresa, pues se

⁴STONER/WANKEL, Op.cit. p.4

⁵Idem

requiere unidad y congruencia de objetivos que se darán a conocer a los subordinados a la vez que se les pedirá los propios de cada uno, discutiéndolos con ellos y estableciendo fechas de cumplimiento.

La planeación nos permitirá determinar lo que va a hacerse y esto incluye decisiones de importancia, como el establecimiento de políticas y objetivos, redacción de programas y determinación de métodos específicos y procedimientos esto nos permitirá estudiar simultáneamente varias alternativas con la cual deba trabajar la empresa para obtener su objetivo.

Las operaciones administrativas que se realizan tanto en la organización, como en el control, en la dirección y en la integración del personal, se han dispuesto para poder lograr los objetivos de la empresa u organización, y es por esto que la planeación de estas operaciones y funciones es importante para poder llevarlas a cabo. La planeación presupone que se establecieron los objetivos para cumplir las funciones administrativas que se han integrado en un sistema de acción.

La planeación y el control son fundamentales en las empresas y se dan conjuntamente, no se puede controlar sin haber planeado antes, ya que la planeación da sentido y dirección a las funciones administrativas y a los planes.

Dichos planes son eficientes si se logran controlar y si logra su propósito, si se apegan a sus objetivos, así como si tienen menos costos; y esto se mide en cuanto al tiempo, al dinero y a la satisfacción que llegan a producir.

Misión o Propósito

La misión o el propósito de una empresa se encarga de identificar la función o funciones básicas de la misma. En la mayoría de las empresas, el propósito son la producción y distribución de bienes y/o servicios. A pesar de que se podría pensar que la misión de la mayoría de las empresas es obtener utilidades, más bien esto

es como un objetivo o meta que se logra basándose en los propósitos de las empresas y llevándolos en direcciones correctas.

Objetivos o metas

“Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una de actividad. Representan no sólo el objetivo final de la planeación sino también el fin hacia el que se encaminan la organización, la integración de personal, la dirección y el control.”⁶ Es decir, es como un plan básico que corresponde a toda la empresa. Sin embargo los departamentos también pueden tener sus objetivos propios, obviamente contribuyendo al logro de los objetivos de la empresa.

Los objetivos de una empresa se determinan mediante estrategias, es decir, mediante la especificación de las áreas de operación de la misma. Se define estrategia “como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.”⁷ Así, las estrategias determinan los objetivos y políticas básicas, para dar una imagen clara de lo que la empresa quiere proyectar, es decir, las estrategias dan estructura a la empresa.

Políticas

Las políticas son planes que guían el pensamiento y las acciones de la empresa, y esto sirve para la adecuada toma de decisiones, en base a los objetivos de la empresa. Así mismo, definen el área en la que se toman las decisiones. Para lograr la adecuada toma de decisiones, es necesario que las políticas se den en todos los niveles y puestos de la empresa, esta diversificación de las políticas ayuda a que éstas mantengan su flexibilidad característica, que les ayuda a que

⁶ KOONTZ/WEIHRICH, Administración, p.153

⁷ Idem

los integrantes de la empresa se sientan libres y no limitados en cuanto a lo que se debe hacer, es decir, viven a las políticas como guías, mas no como reglas.

Procedimientos y Reglas

Los procedimientos son planes o pautas de acción que sirven para realizar adecuadamente las actividades de la empresa.

Las reglas sirven para definir las actividades que se deben realizar, pero son limitantes, no permiten la libertad de acción, ni de pensamiento. Es común que se confunda una regla con una política o con un procedimiento, las reglas se diferencian de los procedimientos en que guían la acción sin especificar el tiempo, un procedimiento puede ser una serie de reglas, pero una regla puede o no ser parte de un procedimiento.

Programas

Los programas de una empresa son las metas, las políticas, los procedimientos, reglas, asignación de tareas y recursos, que son de gran utilidad para realizar un acto o actividad. Los programas deben estar coordinados para evitar que se den fallas en los planes de apoyo del programa más importante de la empresa. También es importante que estén sincronizados los programas para evitar alteraciones en el presupuesto, los costos y las utilidades.

Presupuestos

“El presupuesto es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede considerar como un programa “expresado en números”. De hecho, al presupuesto financiero de operaciones a menudo se le denomina “plan de utilidades”. El presupuesto se puede expresar en términos

financieros; en términos de horas-hombre, unidades de producto, horas-máquina o en cualquier otro término numérico mensurable”.

1.3.2 Organización

Una organización debe ser capaz de coordinar y ordenar los recursos materiales y humanos con los que cuenta, de esto dependerá su eficiencia para el logro sus objetivos.

“Organización implica una estructura intencional y formalizada de papeles o puestos”⁸

Organizar es establecer una estructura en la cual se determinarán los roles que desempeñarán las personas que integren la empresa. Implica tomar decisiones considerando el entorno actual y futuro en el que se encuentra la empresa para así poder adecuar las metas, planes y capacidades con los que cuenta.

La organización es la etapa en la que se determinan las tareas que deben realizarse, quién y cómo las deben realizar, cómo deben agruparse, quién debe reportar a quién y dónde deberán tomarse las decisiones. Es dónde se especificará el actuar de cada persona, la acción de cada actividad y los límites que habrá.

El proceso de la organización tiene cuatro puntos básicos: división del trabajo, departamentalización, jerarquía de la organización y coordinación.

1. División del trabajo: es separar el trabajo total en tareas más simples. Al dividir el trabajo total en tareas más sencillas, las personas pueden adquirir cierto grado de especialización en el desempeño de dichas tareas y esto puede reflejar una mayor productividad total. Debe tenerse mucho cuidado de no caer en la

⁸ KOONTZ/WEIHRICH, Op.cit, p.244

superespecialización ya que puede ser contraproducente teniendo resultados negativos en los empleados como aburrimiento, falta de importancia de la tarea, ausentismo o bien alta rotación de personal.

2. Departamentalización: es el agrupamiento lógico y eficiente de personas y tareas. Los departamentos de una organización pueden estructurarse de tres formas básicas:

- a) por su función, se agrupan por una o varias actividades relacionadas.
- b) por producto o mercado, agrupa a personas involucradas con un mismo producto o mercado.
- c) matricial, en este tipo de estructura cada empleado depende de un gerente de función y de un gerente de proyecto.

Sin embargo, debe tenerse presente que en toda organización siempre existe una estructura informal, es decir, existen relaciones informales que satisfacen las necesidades sociales de las personas y que les ayudan a realizar las actividades, además ayuda al logro de los objetivos organizacionales.

3. Jerarquía de la organización: es determinar los niveles en la organización, decir quién depende de quién. Asimismo, es necesario determinar el tramo de control, esto es, determinar la cantidad de subordinados que dependerán directamente de cada gerente. Debe buscarse el tramo de control adecuado, cuidando que no se pierda atención y control en un tramo muy largo o por el contrario que se utilicen de más los gerentes en un tramo de control muy corto.

Además del tramo de control, hay que especificar la cadena de mando que se seguirá, es decir, determinar las líneas de dependencia. También debe elegirse cuidadosamente ya que una cadena de mando larga puede demorar la toma de decisiones y por consiguiente demorar la acción.

La correcta elección tanto del tramo de control como de la cadena de mando dependerá de cada organización, de sus necesidades, de su personal y de su entorno.

4. Coordinación: es el ordenamiento armonioso de las tareas para lograr las metas de la organización con eficacia. Es indispensable la integración que se hace por medio de la coordinación para evitar que cada departamento se centre únicamente en el logro de sus propias metas descuidando los objetivos generales.

El organigrama es una herramienta útil e indispensable ya que en él se pueden observar los diferentes departamentos, puestos y funciones que se tienen en cada organización, así como su relación. Muestra la estructura formal de la organización.

El diseño organizacional es el proceso mediante el cual el administrador elige la estructura organizacional más adecuada para su organización. Esta decisión debe tomar en cuenta tanto el interior como el exterior de dicha empresa. Este proceso es permanente ya que las estrategias y entornos son cambiantes, por lo tanto, la estructura debe ser flexible para poder adaptarse más fácilmente.

Autoridad

Al hablar de autoridad es necesario hacer distinción entre ésta y poder.

Poder es la capacidad de influir sobre las personas.

Autoridad "es la forma de poder que, con frecuencia, se usa en un sentido más amplio para referirse a la capacidad de una persona para ejercer el poder como resultado de cualidades como los conocimientos o los cargos."⁹

⁹ STONER/FREEMAN/GILBERT, *Administración*, p. 382

Dentro de la organización se habla de una autoridad formal, la cual se relaciona con el poder legítimo; es un derecho que deriva de los derechos, obligaciones y deberes que las personas obtienen al aceptar un puesto. Este poder es consecuencia del puesto y debe ser aceptado por los gerentes y subordinados, siempre y cuando se encuentre dentro de los límites establecidos.

La autoridad puede ser lineal, de staff o funcional.

a) Autoridad Lineal: está representada por la cadena de mando, iniciando en el nivel jerárquico más alto y extendiéndose hasta el nivel jerárquico más bajo. Este derecho lo poseen las personas que tienen una responsabilidad directa en el logro de las metas organizacionales.

b) Autoridad de Staff: esta autoridad le corresponde a las personas que brindan asesoría a la organización y no se encuentran incluidos en la clasificación lineal. Este derecho se fundamenta en el poder del experto, es decir, se basa en la gran experiencia o conocimiento específico que tiene la persona. La función del staff es el asesorar a los gerentes de línea para que éstos tengan el tiempo para realizar su función de línea.

c) Autoridad Funcional: es el derecho para controlar los procesos y actividades que realizan otros departamentos; el superior delega en un especialista o gerente de otra línea. Esta autoridad se basa en la combinación del poder legítimo con el poder del experto.

Delegación

“Delegar es asignar a otra persona la autoridad formal (poder legítimo) y la responsabilidad para desempeñar actividades específicas.”¹⁰

¹⁰ STONER/FREEMAN/GILBERT, Administración, p. 389

La delegación es un elemento indispensable en toda organización ya que una sola persona no puede realizar absolutamente todas las actividades de supervisión y toma de decisiones por ella misma.

El delegar requiere que los empleados acepten responsabilidad y que tengan iniciativa, por tal motivo, se puede pensar en la delegación como una buena herramienta para una mejor capacitación de los empleados, para que obtengan mayor confianza y seguridad en su toma de decisiones y en ellos mismos y para que se comprometan con la organización.

La autoridad se delega, sin embargo la responsabilidad se comparte.

Centralización y Descentralización

Los mandos superiores de la organización son quienes deciden que tanta delegación deberá existir, que tan descentralizada será su organización.

“Descentralización es la tendencia a dispersar la autoridad para la toma de decisiones en una estructura organizacional.”¹¹

La descentralización presenta ventajas como una mayor rapidez en la toma de decisiones, que las decisiones sean mejores si es que son tomadas desde un punto más cercano al campo de acción y una mejor capacitación para los empleados, requiriéndoles más responsabilidad, iniciativa y creatividad.

Cabe mencionar que la descentralización conlleva un costo es cual será significativo para decidir si el grado de la descentralización será mayor o si se hablará de una estructura centralizada. Este costo puede expresarse en

¹¹ KOONTZ/WEIHRICH, Op.cit., p.714

cantidades monetarias importantes, o bien de una forma intangible como la reputación de la empresa o su competitividad en el mercado.

Otros factores a considerarse para determinar el grado de descentralización de la estructura organizacional son su entorno, el tamaño de la organización, su cultura organizacional, el carácter y filosofía de los altos ejecutivos, la disponibilidad de personal capaz y las técnicas de control que se tenga.

Cada organización deberá buscar el equilibrio necesario entre centralizar o descentralizar su estructura ya que esto dependerá de sus necesidades y entorno propios, de manera que esta decisión facilite la obtención eficiente de sus metas organizacionales.

Comités

Un comité es un equipo formal en la organización que se encarga de problemas y decisiones específicas; algunos se forman para tomar decisiones mientras que otros únicamente reciben información para poder hacer recomendaciones.

Un comité es una forma de crear un criterio de grupo uniendo conocimientos y experiencias de varias personas y se puede obtener una mejor solución que cuando sólo se toma opinión de una sola persona. Además, la creación de un comité evita que se delegue demasiada autoridad sobre una sola persona, especialmente cuando tenga que tomar decisiones tan relevantes y delicadas que sea necesario consolidar la autoridad.

Los comités también son útiles para transmitir y compartir información; una comunicación verbal es más explícita y deja menor margen de duda o error que una comunicación escrita. Asimismo sirven para aumentar la motivación del personal al hacerlos partícipes de la toma de decisiones al formar parte de un comité.

Sin embargo, no hay que olvidar que un comité puede resultar costoso en términos de tiempo ya que se requiere que todos los miembros sean escuchados y que todos los puntos de vista sean analizados, inclusive puede ser que sea más costoso en términos monetarios que un ejecutivo forme parte de un comité en lugar de estar realizando sus propias funciones.

Los comités no deben utilizarse para sustituir a un administrador, para realizar una investigación o para tomar decisiones sin importancia. Además, debe determinarse cuidadosamente la responsabilidad que adquieren los miembros del comité al tomar decisiones ya que como ésta se divide suelen no sentirse responsables por dicha decisión.

Al establecer un comité debe hacerse un análisis de costo-beneficio para asegurarse que la creación de éste será benéfico para la organización y no un gasto inútil.

Plan de Recursos Humanos

Es importante que una organización planifique los recursos humanos para contar con el personal necesario y cumplir con sus metas organizacionales eficientemente. El plan de recursos humanos incluye planes para determinar la cantidad de personas y las habilidades que éstas deberán tener y permite analizar si el personal actual es el requerido o si es necesario realizar un periodo de reclutamiento, despidos o bien de formación de empleados.

Asimismo la integración de personal es un proceso importante en el plan de recursos humanos ya que afecta directamente a la dirección y al control; elegir a los gerentes adecuados facilitará la función de dirección y control en la organización.

Es necesario considerar los siguientes pasos dentro del plan de recursos humanos:

1. Reclutamiento.

Se basa en formar grupos de personas que serán los candidatos a seleccionar para un puesto determinado. Hay que especificar con anterioridad la descripción y el perfil del puesto vacante.

El reclutamiento puede ser externo, cuando se recurra a diversas fuentes externas para reclutar al candidato o interno, cuando se busca a dicho candidato entre el personal de la misma empresa, cuando se presenta este caso, generalmente se habla de ascensos del personal.

2. Selección.

"Proceso recíproco en que la organización decide si ofrecerá un empleo o no y el candidato decide si lo aceptará o no"¹²

Cuando la demanda de candidatos para un mismo puesto es grande, los gerentes aplican diferentes recursos para elegir al mejor pero cuando esta demanda es escasa, sucede lo contrario, los gerentes deben hacer buenas ofertas al candidato y tomar una decisión sobre éste en el menor tiempo posible.

El proceso de selección consta de una formulación de solicitud de empleo, entrevista previa de selección, diversas pruebas que midan las habilidades laborales, investigación de antecedentes (basándose en los datos que el candidato proporciona), entrevista de selección, examen médico y oferta de empleo.

¹² STONER, Op.cit., p.424

Sin embargo, este proceso puede variar dependiendo de la organización y del nivel en el que se requiera al candidato, por ejemplo, el seleccionar a una persona para un nivel operativo necesitará diferentes pruebas que las necesarias para admitir a una persona a un nivel administrativo o gerencial.

La decisión final debe ser tomada por la persona que será el jefe inmediato del candidato de manera que pueda tener responsabilidad sobre la elección de la persona.

3. Inducción y Socialización.

Una vez elegido al candidato sigue la inducción, que es la introducción del nuevo empleado a la organización. La información que éste recibirá será la de sus funciones y tareas diarias, historial de la organización, políticas, normas y reglamentos laborales de la organización y sobre las prestaciones a las que tendrá derecho.

La socialización se utiliza para disminuir los temores y nervios del nuevo empleado hacia su nuevo trabajo, consiste en hablarle del ambiente laboral y presentarle a sus nuevos compañeros al igual que a los supervisores.

4. Capacitación y Desarrollo.

La diferencia entre los programas de capacitación y los de desarrollo es que los primeros se encargan de mejorar el desempeño actual, mientras que el objetivo de los segundos es prepara al empleado para un empleo futuro, desarrollando sus capacidades y habilidades.

Para determinar un programa de capacitación adecuado, se puede seguir alguno de los siguientes procedimientos:

- a. Evaluar el desempeño, comparando el desempeño del empleado con los objetivos establecidos.
- b. Analizar los requisitos del trabajo y los empleados que no cuenten con las habilidades necesarias son los que entrarán al programa de capacitación.
- c. Analizar la organización, analizando que tan exitosa ha sido en el logro de sus objetivos para determinar las diferencias existentes.
- d. Encuestas de empleados para determinar los problemas laborales y sus posibles soluciones.

Ambos programas, de capacitación y desarrollo, pueden llevarse a cabo mediante métodos en el trabajo, es decir, la preparación en la práctica diaria, o bien, mediante métodos fuera del trabajo, en los que se pretende enseñar en un ambiente real pero fuera de la oficina, apartando a las personas de las tensiones y exigencias que en un momento pueden afectar al aprendizaje.

5. Evaluación.

“Conocer que tan bien planea, organiza, integra, dirige y controla el gerente, es en realidad la única forma de asegurarse de que quienes ocupan puestos gerenciales administran con eficacia.”¹³

Es determinante saber y conocer las cualidades y debilidades del personal que integra la organización, tanto para la productividad de la misma como para el desarrollo de los empleados.

La evaluación puede ser informal, a través de la rutina diaria se puede explicar al empleado lo bien hecho que resultó su trabajo o por el contrario ver porqué no se obtuvo un mejor resultado, tratando de modificar el mal desempeño antes de que éste se convierta en la manera de trabajar del empleado. Este tipo de evaluación

¹³ KOONTZ, Op.cit., p. 392

produce una relación más estrecha entre jefe y subordinado y una mayor retroalimentación.

La evaluación formal tiene por objeto calificar el desempeño del empleado, de manera que puedan ofrecerse ascensos o aumentos y distinguir a los empleados que necesitan capacitación. Esta evaluación es periódica, mínimo una vez al año.

A través de la evaluación pueden realizarse movimientos del personal dentro de la organización como ascensos; transferencias, que se aplican cuando se quiere ampliar la experiencia de un empleado o para reubicarlo y despido. Pero sea cual sea el movimiento del personal debe ser siempre justo.

6. Plan de carrera.

“La adaptación apropiada de las necesidades individuales y las exigencias de la tarea beneficiarán tanto a la persona como a la empresa. La administración de la carrera puede ayudar a este ajuste.”¹⁴

El plan de carrera parte de la evaluación, de identificar las habilidades o debilidades así como las virtudes y defectos del personal que integra la organización.

Es una estrategia personal en la que se usan, como mencionamos anteriormente, las habilidades, virtudes, debilidades y defectos para impulsar profesionalmente a las personas. Esta estrategia debe congeniar con la estrategia organizacional para que no se busquen intereses que se contrapongan, sino al contrario, al ser similares podrán complementarse y llegar al objetivo deseado.

¹⁴ KOONTZ, Op.cit., p. 408

1.3.3 Dirección

“Función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo, se relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar.”¹⁵

La función administrativa directiva sirve para saber cómo dirigir a las personas y comprender los factores humanos empleados para poder llegar a los objetivos esperados; así como para crear un ambiente que permita a las personas agruparse para que conjuntamente logren dichos objetivos. Al motivar, dirigir e influenciar a los subordinados, el administrador dirige las actividades de otras personas, resuelve conflictos y escoge los canales de comunicación apropiados, todas éstas son funciones de la dirección.

A través de la dirección se encuentra la intersección donde la persona puede realizar sus propias metas y su potencial ser aprovechado, al mismo tiempo, para la consecución de las metas organizacionales. La dirección radica en la buena relación de las funciones necesarias para cumplir la misión de la empresa, sin perder de vista una dirección realista y humana.

Un buen director debe tener la capacidad de reconocer y buscar la excelencia, tener liderazgo, ser razonablemente exigente e innovador y fomentar la participación.

Motivación

La persona dentro de la organización debe ser tratada y entendida de acuerdo con su naturaleza humana, como un ser íntegro con inteligencia y voluntad propia, con necesidades que pueden ser fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, afectivas,

¹⁵ KOONTZ, Op.cit., p.714

de autoestima y de autorrealización; y anhelos que deben ir siendo cubiertas en un orden lógico.

La motivación es el impulso interno que nos lleva a obtener un deseo o a satisfacer una necesidad.

"Motivación son los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta de una persona."¹⁶

El conocer estos impulsos lleva a la comprensión de los mismos y así poder identificarlos en cada individuo y utilizar el motivador adecuado para cada persona, de acuerdo al impulso o necesidad que presente más fuerte.

De acuerdo con la "jerarquía de necesidades" de Abraham Maslow, cada persona será motivada de forma diferente ya que su motivación dependerá de la situación personal presente, es decir, identificar la necesidad predominante en la persona y elegir el motivador más indicado.

Existen técnicas de motivación de las que los administradores pueden valerse, sin embargo no existe una técnica única ideal, ésta dependerá de cada situación. Algunas de estas técnicas son:

a. Dinero, puede ser un incentivo atractivo en un principio pero probablemente perderá su valor inicial en poco tiempo ya que no tiene el mismo valor para todas las personas.

b. Participación, un buen programa de participación puede fomentar tanto la motivación como los conocimientos para el éxito organizacional. La participación fuerza el involucramiento tanto emocional como mental de las personas, obteniendo un compromiso que finalmente nos lleva a resultados positivos en la organización

¹⁶ STONER, Op.cit., p.485

como aumento de la productividad y la satisfacción del personal; y en el empleado como mayor aceptación y autoestima y disminución del estrés.

c. Calidad de vida en el trabajo, es un método de sistemas a través del cual se realiza el diseño de puestos para obtener un desarrollo en el enriquecimiento de puestos, transformándolos en puestos más atractivos e interesantes.

El objetivo de la motivación es convencer a los empleados de esforzarse y cambiar su actitud para mejorar, a través de un motivador específico y personal. Hay que tener muy claro que no se puede motivar a ninguna persona en contra de su voluntad.

Cada persona desarrolla su propia jerarquía de valores y adquiere una forma personal de satisfacerla, por lo tanto, para facilitar la motivación es necesario especificar desde un principio los bienes que se obtendrán y la probabilidad que exista de poder lograr los resultados esperados.

Liderazgo

El liderazgo es el proceso de influir sobre los demás para que se esfuercen de manera voluntaria, con conocimientos, habilidades y entusiasmo, para el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

El liderazgo se fundamenta en:

- El líder no puede existir sin seguidores.
- El influir sobre los demás, pero este influir debe ser por la vía de la razón, convenciendo no venciendo.
- El poder, la capacidad que el líder tenga para aplicar el poder de modo responsable y justo.

Principio fundamental del liderazgo:

“Puesto que las personas tienden a seguir a quienes, desde su punto de vista, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales, cuanto más comprendan los administradores qué motiva a sus subordinados y cómo operan estas motivaciones y cuanto más reflejen esta comprensión en el cumplimiento de sus acciones administrativas, mayores probabilidades habrá de que sean líderes eficaces.”¹⁷

Dentro de las organizaciones es común encontrar dos tipos de líderes: los formales, son quienes obtienen el mérito por el puesto que tienen en la organización y los informales, que son aquellas personas que adquieren el título por su propia personalidad, carisma, trato con los demás o inclusive hasta por su experiencia y trayectoria.

Además, de los tipos de líderes que podemos encontrar también existen estilos de liderazgo, que se refiere a la forma de actuar del líder. Los estilos más representativos son:

Democrático: este estilo es orientado a la persona, es decir, el líder se inclina más a la motivación del empleado escuchándolo, le permite la participación y muestra interés por él, es amistoso, flexible y comprensivo. Este estilo aumenta la satisfacción, tanto personal como grupal, la participación y posiblemente también afecte positivamente la productividad.

Autocrático: en este caso, el estilo del líder es orientarse más a la tarea, al resultado, supervisando más de cerca al empleado y se preocupa por el cumplimiento del trabajo, ordena y espera obediencia de los subalternos. Este

¹⁷ KOONTZ, Op.cit., p.492

estilo puede aumentar la productividad pero disminuirá la participación y la satisfacción.

El elegir uno u otro estilo dependerá de la situación y de las características de los subalternos, ya que en ocasiones será más conveniente un estilo autocrático, si hay que tomar una decisión rápida, que un estilo democrático, en el cual se podrá aumentar el compromiso y los conocimientos.

A pesar de los diferentes enfoques expuestos por diversos autores referentes al estilo del liderazgo, como los rasgos del líder, de las conductas del líder y el de las contingencias, que tiene como objetivo identificar los factores más importantes de la situación y pronosticar el estilo más favorable, dependiendo de la madurez de los empleados; no existe un estilo ideal perfecto, éste será de acuerdo a las habilidades y capacidades del líder, de sus subalternos, de las situaciones y del mismo estilo de la organización.

Comunicación

La comunicación es el proceso de transmitir información, ideas, emociones o sentimientos de un emisor a un receptor, lo más importante es que el mensaje sea entendido. Si el receptor no comprende el mensaje no hay comunicación.

La comunicación puede verse afectada por la codificación, que es cuando el emisor traduce el mensaje en símbolos para poder comunicarlo; la decodificación, que es cuando el receptor interpreta y traduce el mensaje que ha recibido; y el ruido, que son todas aquellas barreras que interfieran con la comunicación.

Del mismo modo, la comunicación puede carecer de efectividad por las diferencias de percepción, que ocurren principalmente cuando las palabras utilizadas no tienen el mismo significado para quienes tratan de comunicarse o bien, tienen experiencias y conocimientos distintos, inclusive cuando las personas son de

distinto sexo. Otros factores que pueden influir son las reacciones emocionales, la confianza y las incongruencias entre la comunicación verbal y no verbal. En este último caso hay que tener mucho cuidado que la comunicación no verbal que reflejamos no interfiera con el mensaje verbal que se quiere emitir, para que pueda ser captado correctamente.

La comunicación en la organización es de suma importancia ya que internamente integra las funciones administrativas, esto es, que está presente en todo momento para que la organización pueda ser. Sin la comunicación no podrían establecerse y difundirse las metas organizacionales, desarrollarse los planes necesarios para poder alcanzar dichas metas, organizar los recursos humanos, materiales y técnicos, llevar acabo las funciones directivas ni controlar el desempeño. Asimismo, por medio de la comunicación la organización puede relacionarse con su ambiente externo, el cual abarca a sus clientes, proveedores, accionistas, gobierno y la sociedad.

Debido a su vital papel dentro de la organización, la información debe fluir con rapidez y ser oportuna y actualizada. El flujo de la comunicación puede ser:

1. Vertical: cuando sigue la cadena de mando ya sea descendente, cuando la comunicación fluye de los niveles más altos hacia los niveles más bajos, o bien, ascendente de los niveles inferiores a los superiores.
2. Lateral: cuando la comunicación sigue el flujo del trabajo; pretende agilizar la comunicación y establecer una relación más cordial entre los empleados.
3. Informal: es aquella que se presenta sin alguna sanción formal y que se da en forma de rumores, generalmente brinda más beneficios que aspectos negativos.

Para evitar los problemas comunicativos dentro de la organización deben conocerse y respetarse los canales formales, la estructura de autoridad, la

especialización de los trabajos y quién posee la información en un momento determinado; aunque en ocasiones esto haga que la comunicación sea más lenta.

Para poder crear una buena comunicación se debe tener una buena actitud, así como condiciones favorables, como un ambiente tranquilo, confianza y retroalimentación.

Como se mencionó en un principio, la comunicación con el exterior no debe dejarse en el olvido y debe prestarse interés a todo mensaje enviado por un grupo de interés externo, por ejemplo, la comunicación con los clientes es indispensable. Debe cuidarse el exceso de comunicación ya que suele ser contraproducente y ser percibida como una exageración.

Conflictos y negociaciones

Un conflicto es “el desacuerdo sobre la asignación de recursos escasos o choques en cuanto a metas, valores, etc.; se puede presentar como organizacional o interpersonal.”¹⁸

Los conflictos en las organizaciones son comunes y hasta cierto punto entendibles. Toda organización está compuesta por personas, mismas que han tenido una formación educativa diferente o aunque sea similar, tienen diferencias; además, con personalidades, valores y percepciones distintas respecto a cada situación. Por tal motivo, es normal que existan fricciones entre el personal. Sin embargo, no puede permitirse que los conflictos afecten la vida de la organización; hay que saber manejarlos y solucionarlos ya sea con imposición o, preferentemente, mediante la negociación.

La negociación es la forma más efectiva de solucionar un conflicto para ambas partes. Es un proceso en el cual se emplean habilidades de comunicación para

¹⁸ STONER, Op.cit., p.590

poder resolver un conflicto de intereses conjuntamente y que los resultados sean satisfactorios para las partes.

El proceso de negociación está compuesto por una oferta, contraoferta, concesión, compromiso y finalmente el acuerdo.

Una característica indispensable para que la negociación tenga éxito es la estabilidad de los resultados, si no existiera, al momento de reanudar la negociación será hostil, debido al resentimiento guardado.

Existen dos tipos de proceso de negociación, de acuerdo con Linda Putman, cada uno con su respectiva estabilidad de los resultados; el primero es el proceso integrador, en el cual las partes tratan de conciliar sus intereses y el resultado final beneficiarán a ambos. El segundo proceso es el distributivo, donde una de las partes trata de obtener los máximos beneficios e imponer a su contraparte el mínimo o ninguno de sus intereses buscados.

El historial de la relación entre las partes que van o están negociando es un factor que influye en el tipo de proceso a seguir, por tal razón, el negociador debe prepararse ya que arriesga mucho si desconoce la historia de las sesiones pasadas. Si se han obtenido resultados favorables anteriormente, puede irse creando una mayor confianza entre las partes y relevando cada vez más información y poco a poco dirigirse conforme a posiciones integradoras. Por otro lado, un futuro incierto para la relación puede ocasionar una posición distributiva de uno de los negociadores.

Si se logra obtener un resultado negociado que perdure, sin problemas, se habrá obtenido un resultado estable y una negociación exitosa.

La negociación es la mejor forma de solucionar un conflicto pero requiere de cierto grado de confianza y voluntad para buscar la solución de la mejor forma posible, evitando peleas, imposiciones y ruptura de la comunicación.

1.3.4 Control

“Controlar significa el proceso de reunir y “retroalimentar” información acerca del desempeño, de manera que quienes toman decisiones puedan comparar los resultados reales con los planeados y decidir que hacer acerca de cualquier discrepancia o problema”¹⁹

El control es el establecer sistemas para medir los resultados obtenidos en relación con los esperados, para así, poder corregir, mejorar y formular nuevas técnicas y planes para obtener mejor resultados.

El control se convierte en un medio de previsión, ya que nos obliga a prever. No es un elemento que se utilice al final del proceso por lo tanto se puede corregir a tiempo.

Hay que distinguir entre las operaciones y las funciones de control. Las funciones son administrativas, delegación de autoridad, no puede haber una adecuada delegación sin control, entre más se delega más serán los requerimientos del control. Las operaciones son técnicas, son todos los sistemas establecidos para auxiliar a la línea en el desarrollo de sus funciones, por lo tanto las operaciones de control no deben ser impuestas sino que deben ser negociadas para que sean debidamente utilizadas.

“La función administrativa del control es la medición y la corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes

¹⁹HAMPTON, David R., Op. cit. p.453

diseñados para alcanzarlos".²⁰ De hecho, la planeación y el control están estrechamente relacionados, el control no se puede dar sin objetivos ni planes, debido a que el desempeño se debe medir con criterios establecidos.

Establecimiento de estándares

Ya que los planes son el punto de referencia con respecto a los cuales se establecen los controles, es de gran importancia su elaboración, sin embargo no se puede abarcar o vigilar todo, por lo tanto se fijan estándares, que son "simples criterios de desempeño. Se trata de puntos seleccionados en todo un programa planeación en los que se realizan mediciones del desempeño para que los administradores puedan conocer cómo van las cosas, de tal forma que no necesiten supervisar cada paso en la ejecución de planes."²¹

Existen muchas clases de estándares entre los que se encuentran las metas u objetivos verificables.

Medición del desempeño

Sería ideal que la medición del desempeño se diera de forma anticipada con el fin de detectar las desviaciones antes de que sucedan. Hay ocasiones en que en las que se puede predecir probables desviaciones de los estándares, si no se deben descubrir lo mas pronto posible.

Al establecer los estándares en una forma apropiada la evaluación del desempeño resulta real o sencilla, sin embargo existen actividades para las que resulta muy difícil elaborar estándares y muchas otras resultan difíciles de medir. Si la tarea se va haciendo cada vez más intelectual no solo es complicado fijar estándares sino que también se complica la evaluación.

²⁰HAMPTON, David R., Op. cit. p.456

Los administradores deben concentrarse en puntos específicos y analizarlos para asegurarse de que toda la operación avance según lo planeado.

Estos puntos deben ser críticos ya que indican mejor que otros si los planes están funcionando, con estos estándares se pueden controlar un grupo mayor de subordinados y así aumentar el tramo de autoridad mejorando la comunicación.

Corrección del desempeño

Los estándares deben mostrar la diversidad de puestos con los que cuenta una estructura organizacional, si el desempeño se mide de acuerdo con ello, es más fácil corregir las desviaciones, además facilitan la asignación de medidas correctivas en la asignación de las tareas individuales o de grupo.

“La corrección de las desviaciones es el punto en el que el control se puede ver como una parte del sistema completo de administración y se puede relacionar con las demás funciones administrativas”.

Los administradores pueden corregir las desviaciones modificando planes o metas o reasignando o aclarando tareas. También haciendo una mejor selección y capacitación del personal.

²¹HAMPTON, David R., Op. cit. p.458

Capítulo II

ENFOQUES DE LA ADMINISTRACIÓN

2.1 Clásicos

2.1.1 La Administración Científica.

Frederick Taylor es conocido como el padre de la Administración científica. El principal interés de Taylor era aumentar la eficiencia en la producción; esto llevaría a una disminución en los costos y aumento en las utilidades, además de aumentar la productividad y así también poder aumentar la remuneración a los trabajadores.

En ese entonces (aprox. 1890), se encontró que existía un problema en la productividad y que era esencialmente cultural ya que se tenía implementado el estilo militar en las organizaciones, es decir, se trataba de producir siempre menos porque tanto administradores como obreros creían que el aumentar la producción sería motivo de perder el empleo. No se tienen establecidos conceptos claros como: trabajo justo de una jornada y remuneración justa. La preocupación general era saber cómo dividir las utilidades generadas por la producción en vez de preocuparse de cómo aumentarlas.

“La administración científica destacaba principalmente la planificación, estandarización y el mejor aprovechamiento del esfuerzo humano a nivel operativo, con el objeto de maximizar la producción con un mínimo de insumos.”²²

Taylor consideraba que si se aplicaban métodos científicos al desarrollar el trabajo, podría encontrarse la mejor forma de realizar las tareas, en vez de hacerlas por costumbre, y de esta manera se podría obtener una mayor

²² KAST, Op.cit.p.58

productividad que beneficiaría a las dos partes de la organización: administradores y empleados ya que aumentarían las utilidades y los salarios.

Taylor llevó a cabo estudios de tiempos y movimientos. Dichos estudios consistían en observar como los empleados realizaban su trabajo, determinar el tiempo que tomaba el desarrollo de cada elemento, analizar los datos y finalmente, rediseñar los métodos, el equipo y los tiempos (incluyendo descansos y retrasos) para desempeñar cada labor.

Una vez hecho el estudio, debía elegirse al mejor candidato y capacitarlo para que hiciera exactamente las cosas como se le habían enseñado, dejando a un lado su habilidad para planear, organizar y controlar sus propio trabajo.

De este modo es como se propone que el pago a los obreros sea de acuerdo a su desempeño, a lo que producían y se propone dar incentivos económicos para mejorar dicho desempeño.

Taylor establece 5 principios de la Administración Científica:

1. Sustituir las reglas prácticas por la ciencia (conocimiento organizado)
2. Obtener armonía en lugar de discordia en la acción del grupo.
3. Lograr la cooperación entre los seres humanos, en lugar del individualismo caótico.
4. Trabajar en busca de la máxima producción, en vez de la producción restringida.
5. Desarrollar a todos los trabajadores hasta el grado más alto posible para su beneficio y la mayor prosperidad de la empresa.

2.1.2 Henry L. Gantt

Discípulo de Taylor; se dedicó a la consultoría en la selección científica de los trabajadores y a desarrollar sistemas de incentivos mediante bonos. Hablaba de una cooperación armónica que se daría como resultado de intereses mutuos entre la administración y los trabajadores de las organizaciones.

Gantt realiza estudios de métodos gráficos para describir planes y así poder obtener un mejor control administrativo y desarrolla la Gráfica de Gantt. Esta gráfica muestra relaciones de tiempo entre los eventos de un programa de producción.

"... las metas totales del programa se deben considerar como una serie de planes (o acontecimientos) de respaldo relacionados entre sí, que las personas puedan comprender y seguir."²³

2.1.3 Frank y Lillian Gilbreth

Este matrimonio influenciado por las ideas de Taylor, identificó 17 unidades de movimientos a los que denominaron como "therbligs". El estudio consistía en separar dichos therbligs y buscar la manera de disminuir el tiempo empleado en cada uno.

Esta pareja llega a la conclusión de que la falta de interés de los administradores por sus trabajadores es lo que causa el descontento del trabajador y no la monotonía del trabajo.

La base de los seguidores de la administración científica es la observación y a través de ella reunir todos los conocimientos que los trabajadores tuvieran, tanto informales como intuitivos y transformarlos en la mejor manera de desempeñar el

²³ KOONTZ, Op.cit.,p.610

trabajo, aumentando la productividad y disminuyendo los esfuerzos. Si se llevaba a cabo una buena administración, el trabajo operativo podría realizarse mejor.

2.1.4 La Administración Industrial

Henri Fayol es considerado el padre de la Teoría Administrativa. Lo que le interesa es encontrar las claves de una administración efectiva en la organización.

La organización para Fayol es un todo en el que se identifican seis funciones principales: técnica (producción), comercial (compra-venta), financiera (capital), de seguridad (para la organización y para las personas que la integran), contabilidad y administración (planeación, organización, dirección, coordinación y control).

Fayol se enfoca al estudio de la función administrativa ya que las otras cinco funciones ya eran del conocimiento de todos e intenta separarla de las demás.

Lo más importante dentro de las organizaciones es quién las dirige y cómo lo hace. Establece los principios administrativos como guía para el mejor desempeño de la función administrativa.

2.2 Corrientes Humanísticas

2.2.1 Elton Mayo

Elton Mayo es considerado como el fundador del movimiento de Relaciones Humanas en la industria. Introduce un punto de vista completamente distinto al que plantea Taylor en la Administración científica:

“La teoría económica es lamentablemente inadecuada en cuanto a su aspecto humano; en realidad es absurda. No describe a la humanidad en forma adecuada como una horda de individuos, cada uno de ellos movido por el propio interés...”²⁴

Elton Mayo colabora directamente en una compañía que lo llama de la Universidad de Pennsylvania ya que no había tenido éxito esta última al aplicar las ideas de Taylor.

El trabajo de Mayo consistía en escuchar a los trabajadores, los cuales hablaban de sus problemas laborales y en ocasiones de los no laborales. Mayo se da cuenta de que el concepto que el trabajador tiene de sí mismo y de su trabajo es muy deficiente, malo y hasta pesimista. Poco a poco va descubriendo que esta actitud se relaciona con la poca colaboración que tienen los trabajadores entre sí. La falta de interrelación entre los pertenecientes a ese grupo de trabajadores afecta a tal grado que lleva al trabajador a la depresión y a la fatiga. Este efecto era reflejado en el alto porcentaje de rotación y no importaba lo bueno que fueran las mejoras en los métodos o de los incentivos, la productividad no aumentaba, incluso a veces disminuía. Implementó periodos de descanso y entonces la rotación disminuyó y la productividad aumentó, sin embargo, el buen resultado del estudio se debió a que los trabajadores se convirtieron en parte de un grupo social conformado por Mayo, su equipo, los trabajadores y la administración de la organización.

Después de numerosos estudios se comprobó que en grupos donde las personas dejaban de participar de forma “solitaria” en las compañías para formar parte de un grupo en el que se estuviera dispuesto a cooperar para identificar problemas y soluciones, aumentaba la productividad. Comprobó también que la apatía de los trabajadores no era porque las personas fueran flojas por naturaleza, como lo plantea Taylor, sino que era un signo de rechazo a un ambiente que la misma persona sentía insatisfactorio.

²⁴ Elton Mayo, citado por Hampton, p.17

Mayo confiaba en la naturaleza humana y consideraba que los administradores debían confiar en los empleados y en los grupos, en no tratarlos solo como máquinas, aumentando su autodeterminación obteniendo así el estímulo necesario para lograr una satisfacción en el trabajador y una mayor productividad en la organización.

2.2.2 Teoría "X" y Teoría "Y"

Douglas McGregor resume las posturas administrativas de Taylor y de Mayo, que evidentemente eran opuestas y las denomina Teoría "X" y Teoría "Y".

La Teoría "X" encierra las ideas tradicionales de la Administración (Taylor y la administración científica). Dice que el hombre es naturalmente flojo e incapaz de tener responsabilidades, con pocas ambiciones y una necesidad de sentirse seguro. Por tales motivos, debía ser dirigido, obligado a trabajar y a seguir órdenes, incluso a ser amenazado con castigos para que así pudiera llegar al objetivo establecido.

La Teoría "Y" se basa en las ideas de Elton Mayo (escuela de Relaciones Humanas). Dice que al hombre no le desagrada el trabajo y que el esfuerzo mental y físico que necesita hacer para desempeñarlo es parte de su naturaleza y que el trabajo es fuente de satisfacciones. Las personas pueden ejercer la autodirección y el autocontrol para obtener los objetivos con los que se comprometen.

"Así como los clásicos trabajaron para una organización sin hombres, Mayo trabajó con hombres pero sin la organización."²⁵

²⁵ HERMIDA/SERRA/KASTIKA, Administración & Estrategia, citado por, p.53

2.2.3 Escuela Neoclásica

Esta escuela esta formada por autores que dieron seguimiento a los métodos y técnicas de los clásicos de la administración, bajo el mismo enfoque: la búsqueda de la eficiencia a través de técnicas complementarias.

El objetivo de esta escuela era adaptar y ajustar los esquemas clásicos al nuevo entorno de las organizaciones, tomando en cuenta las variantes que se habían dado hasta ese entonces, entre las cuales se encontraban: una mayor automatización en los procesos productivos, una menor utilización de mano de obra y un aumento en el personal, así como de los objetivos a alcanzar, de las organizaciones debido a su crecimiento.

La principal característica de esta escuela es su enfoque hacia las estructuras formales e informales de la organización, utilizando como herramientas básicas el organigrama y el manual de funciones, autoridad y responsabilidad. Elaboran modelos de estructuras con el fin de llegar a un modelo formal que pudiera aplicarse a cualquier tipo de organización.

“Cuando se aplican criterios equilibrados, ni muy reducidos, ni muy amplios, la estructura de la organización se transforma en una pirámide más proporcionada, tanto en su base como en su altura.”²⁶

Es decir, cuando el número de subordinados aumenta por cada supervisor, los niveles se reducen y la comunicación es más rápida, sin embargo, puede llegar a perderse el control. Por el contrario, cuando el número de subordinados por cada supervisor disminuye, se puede tener un mejor control, pero el número de niveles dentro de la organización será mayor y puede llegar a dificultarse la comunicación, que finalmente ocasione una pérdida de control.

²⁶ HERMIDA/ SERRA/KASTIKA, Op.cit.,p.66

El interés que muestran hacia el estructurar formalmente a la organización es tal, que no toman en cuenta la influencia de las variables de la conducta humana, de la participación y del comportamiento.

2.3 Teoría de Sistemas

“Se ha definido sistema como un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por límites identificables de su suprasistema ambiente.”²⁷

Sistema: es un conjunto de elementos relacionados entre sí para alcanzar un objetivo.

Subsistema: es un conjunto de elementos que se relacionan entre sí para alcanzar un objetivo como parte de un sistema mayor.

Sistemas cerrados: son aquellos que no tienen interacción o bien, muy poca con otros sistemas. Sus límites son rígidos e impenetrables. A este tipo de sistemas pertenecen los mecánicos y los físicos.

Sistemas abiertos: son aquellos que tienen interacción libre y constante con otros sistemas, con el entorno. Sus límites son permeables entre si y pertenecen a un suprasistema más amplio. Los sistemas sociales y biológicos se encuentran en esta categoría.

Equifinalidad de los sistemas abiertos: este concepto afirma que partiendo de condiciones iniciales distintas, pueden lograrse los resultados finales.

La administración es un sistema abierto, ya que existe una constante interacción e influencia con su medio ambiente, debe tomar en cuenta variables como

²⁷ KAST/ROSENZWEIG, Administración en las organizaciones, p. 108

tecnología, mercados, reglamentaciones, leyes, comportamiento de personas, etc. Dentro de una organización, los límites del sistema son definidos principalmente por las funciones y actividades que desempeña.

“El concepto de equifinalidad indica que el administrador puede utilizar una diversidad de principios dentro de la organización, puede transformarlos de diversas maneras y puede lograr un resultado satisfactorio..., se puede sugerir que la función de administración no es necesariamente buscar una solución óptima y precisa, sino más bien tener disponible una variedad de alternativas satisfactorias.”²⁸

Todo sistema consta de un proceso continuo de entrada, transformación y salida, evidentemente sin olvidarnos de la retroalimentación.

Siguiendo el proceso que ocurre en cualquier sistema, las organizaciones tienen como entrada a la sociedad. La sociedad proporciona a la organización personas, materia prima, dinero, conocimientos, energía. Estos insumos son transformados en recursos que dicha organización tiene como elementos de salida para la sociedad en forma de productos o servicios, satisfacción humana, utilidades, supervivencia y crecimiento de la organización y un beneficio social. La retroalimentación es importante para que este ciclo no muera.

La teoría de sistemas ve a la organización como un gran sistema integrado de subsistemas, dentro de los cuales, el subsistema básico es el individuo, que da origen a los otros como: el subsistema de objetivos y valores, compuesto por la cultura de la organización, misión, objetivos generales, objetivos de grupo y objetivos individuales; el subsistema técnico, compuesto por conocimientos, técnicas, equipo e instalaciones; el subsistema estructural, compuesto por tareas, procedimientos, reglas, grupos de trabajo, flujos de trabajo e información, autoridad; el subsistema psicosocial, formado por actitudes, percepciones,

²⁸ KAST/ROSENZWEIG, Op.cit., p.113

motivación, dinámica de grupo, liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales y el subsistema administrativo, compuesto de la planeación, organización, integración, dirección y control. Este último subsistema es el que abarca a toda la organización ya que es el que la relaciona con su medio ambiente.

Es importante no perder de vista que la organización funciona como un todo en el que cada una de sus partes es esencial para el buen funcionamiento y desempeño de ella.

2.4 Teoría de Decisiones

Esta teoría basa su estudio en la toma de decisiones, ya que los administradores tienen esta constante tarea: elegir entre las diferentes alternativas con las que cuentan.

“La Teoría de la Decisión Normativa arranca de aquellos casos en que existen varios cursos de acción que pueden analizarse, comparándose sus ventajas y desventajas antes de elegir uno.”²⁹

La teoría fundamenta que si se considera a la Administración como un sistema y la toma de decisiones un proceso, entonces el análisis de este proceso debe llevar a mejores resultados.

Las decisiones pueden ser complejas o simples. Los autores que apoyan esta teoría no pretenden abarcar solo las decisiones simples, sino que a través del análisis de las éstas poder fundamentar a una visión general de la empresa, que incluya estructuras organizacionales, desarrollo de información, análisis de valores, reacciones sociales y psicológicas.

²⁹ SCHLAIFER, citado por Reyes Ponce, Administración Moderna, p.137

Esta teoría permite una mejor formulación de los problemas, evitando confusiones; un mejor análisis, identificando la relación que pudiera tener con otros problemas y dando la oportunidad de que la decisión tomada tenga efectos más amplios. Asimismo, permite la unión de esfuerzos de los jefes de las áreas vitales y una mayor preparación para la toma de decisiones.

“El resultado ha sido que la teoría de la decisión ya no es una concentración clara y precisa sobre las decisiones sino más bien se ha convertido en una visión más amplia de las compañías u otras empresas como sistemas sociales.”³⁰

³⁰ KOONTZ, Administración, p.62

Capítulo III

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional (DO) es una estrategia educativa para lograr un cambio en la organización con el propósito de hacer a la misma más competitiva, valiéndose de un proceso de cambio planeado.

El DO es un enfoque a largo plazo que conlleva al logro de una administración participativa que permite una mayor participación de los empleados en la toma de decisiones para obtener un mayor desarrollo de su personal y de la propia organización.

Debemos mencionar la diferencia que existe entre desarrollo y crecimiento. Desarrollo es un aumento en la capacidad y potencial mientras que crecimiento representa un aumento en logros.

"El DO tiene por objetivo incrementar la efectividad organizacional y la habilidad de auto-renovación. Para tales propósitos se vale de las estrategias del cambio planeado y del enfoque de sistemas que asume el dinamismo de la organización y, por otro lado, las interrelaciones de todos y cada uno de los elementos que conforman la empresa"³¹

El DO presenta una respuesta para las organizaciones a adaptarse al cambio sin embargo, hay que adaptar el proceso del DO a la realidad para no crear una utopía del mismo.

³¹ www.itesm.com

3.1 Historia de la evolución del Desarrollo Organizacional

Los orígenes del DO se encuentran situados a fines de la Segunda Guerra Mundial cuando surge como respuesta a los problemas de producción, de servicios y de fuerza laboral que se tenían en ese momento. La gente se encontraba desempleada, los servicios estaban estancados y algunas empresas ya no tenían razón de ser. Toda esta situación hace que la sociedad se paralice y que la gente tenga problemas de adaptación a dichos acontecimientos. Es entonces cuando comienzan a surgir en las organizaciones talleres de capacitación dando origen a los grupos de sensibilización de sistemas sociotécnicos y grupos "T". Se empiezan a buscar cambios organizacionales e individuales a través del aprendizaje que el individuo podía obtener en la interacción de grupos.

En 1944 K. Lewin, pionero del DO, R. Likert y D. McGregor examinan la posibilidad de fundar un centro de dinámica de grupos en el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), concentrando esfuerzos e investigaciones que venían realizando con anterioridad de experimentar, con fenómenos grupales la interacción humana en sus diversos aspectos y finalmente, K. Lewin es quien funda el Centro de Investigación para Dinámica de Grupos en el MIT.

En ese mismo año L. Bradford y R. Lippitt establecen un programa de inducción al personal del Hospital Freedman (Washington, DC) para cambios interdependientes. Este hecho sienta las bases de los programas de intervención que más adelante serán típicos del DO.

En 1946 K. Lewin, K. Benne, L. Bradford y R. Lippitt establecen estudios y proyectos que más tarde darían origen a los entrenamientos en dinámica grupal. Al siguiente año, fundan los Laboratorios Nacionales de Entrenamiento para el desarrollo grupal y entrenamiento de los grupos "T".

Los grupos "T" son creados como instrumentos educativos para el cambio, consistían en juntar pequeños grupos en los que se hacían debates y donde la fuente primordial de aprendizaje era el comportamiento de los propios miembros del grupo. Mas tarde estos grupos tendrán gran importancia ya que serán utilizados como herramientas para el cambio organizacional.

Al hablar de los grupos "T" se puede decir que "todos los participantes reciben retroinformación por parte de sus compañeros, en relación con su comportamiento en el grupo y esta retroinformación se convierte en la fuente de saber para la percepción y el desarrollo personal."³²

En 1950 se distinguen dos tipos de grupos: el Grupo A, de aprendizaje de destrezas cognoscitivas; y el Grupo T, de aprendizaje vivencial. Estos grupos se hacen indispensables en todo entrenamiento de dinámica de grupos ya que el primero proporciona el material de análisis y el segundo la parte teórica que soporta dicho análisis. Asimismo, se realiza el estudio de análisis del fenómeno de la transformación del aprendizaje para poder ubicar a los grupos de entrenamiento en los lugares reales de trabajo de los miembros que integraban los grupos.

En 1956 se emplea por primera vez el término "Desarrollo Organizacional" entendido como una metodología para el cambio organizacional planeado en un artículo publicado por Robert Blake, Herbert Shepard y Jane Mouton.

En 1957 se funda el grupo de DO para la Union Carbide y es entonces cuando se tiene integrado en una empresa de producción un grupo Ad hoc interno para desarrollar actividades de DO para su propio beneficio.

Posteriormente, se comienza a aplicar el DO en diferentes empresas con ayuda de procesos de consultoría de los diversos institutos especializados en el tema y

³² BURKE Warner, Desarrollo Organizacional: punto normativo, pg. 28

poco a poco el DO va adquiriendo matices más centrados en fenómenos sociales más amplios dentro de la organización productiva incluyendo aspectos psicológicos y administrativos.

Los sistemas sociotécnicos surgen cuando los elementos sociales elementales del modo de trabajo anterior (esfuerzo de grupo y productividad de la unidad) choca con los nuevos elementos tecnológicos que las organizaciones adquirirían ya que necesitaban de un esfuerzo individualizado, esto trajo como consecuencia una disminución en la productividad.

Toda organización cuenta con tecnología la cual es un subsistema de la organización total. Del mismo modo, las organizaciones se integran por personas que constituyen el subsistema social. Para que el sistema total funcione correctamente es indispensable que los subsistemas se relacionen de manera recíproca y armoniosa, coordinando esfuerzos y así poder obtener un resultado exitoso.

Los sistemas sociotécnicos sugieren una nueva forma de proceder integrando los esfuerzos del grupo, el esfuerzo individualizado y la asimilación de la nueva tecnología.

"El interés del DO se inclina típicamente hacia el subsistema social pero en cualquier esfuerzo encaminado hacia el cambio organizacional deben tomarse en cuenta ambos subsistemas y su acción recíproca."³³

El desarrollo organizacional se ha visto influenciado por la psicología industrial desde sus inicios. Para los psicólogos era indispensable la elaboración de cuestionarios para la obtención de datos para su diagnóstico y para su evaluación, de aquí es como surge el método de encuesta de retroinformación. Este método consistía en realizar estudios mediante cuestionarios que aportaran información

³³ Ibidem, pg. 31

para el diagnóstico organizacional y la dinámica de grupo y dar a conocer a través de un informe resumido los resultados del estudio. Posteriormente se lleva a cabo un debate donde se analiza dicho estudio y se puede planear en forma conjunta, jefe y subordinados, una acción mejorada. Este proceder se realiza generalmente de forma descendiente y en todos los niveles de acuerdo a la jerarquía formal y dentro de equipos funcionales con ayuda del consultor.

A partir de 1960 se desataron diversos puntos de vista y enfoques del desarrollo organizacional, los investigadores y consultores escribían acerca del tema y aunque con diferentes perspectivas e intereses se unen en el hecho de querer mejorar a la organización tomando en cuenta a las personas y a la forma de aprovechar al máximo su potencial.

Así se puede hablar de dos enfoques:

Dentro del enfoque individual al cambio se encuentran:

1. Maslow y Herzberg (Teoría de la necesidad), señalan que a través de las necesidades individuales se puede crear la motivación y energía indispensables para que el individuo sea más productivo. Los motivacionales que podrán aplicarse son el desarrollo de carrera y el enriquecimiento del trabajo.
2. Broom y Lawler (Teoría de la expectativa), señalan que el empleado encontrará la motivación necesaria dependiendo de las expectativas y valores individuales que tengan, esto podrá aplicarse a través de un proyecto de sistemas de recompensas y de la evaluación del desempeño.
3. Hackman y Oldham (Modelo de diseño del trabajo), dicen que la motivación será la satisfacción en el trabajo, entre mayor grado de significancia y responsabilidad experimentada del trabajo así como conocimiento de los resultados, el trabajo será más satisfactorio. La aplicación se puede observar en el diseño del empleo y del trabajo y del sistema de recompensas.

Dentro del enfoque de grupo se encuentran:

1. Lewin, establece el modelo de proceso de cambio definiendo las fuerzas impulsoras y las fuerzas restrictivas existentes en el medio ambiente y que éstas influyen notablemente en el cambio siendo favorables o no al mismo.
2. Argyris, se enfoca al comportamiento interpersonal y de grupo y sigue los valores de la teoría Y de D.Mcgregor. Efectuó el proceso de aprendizaje implicado en la mayor autoconciencia del individuo y mayor conciencia organizacional de la eficacia humana. Dice que debe haber un cambio fundamental para que una mejora organizacional se obtenga y sobreviva. Es indispensable la capacitación y la educación, aprehender nuevas y diferentes formas de solucionar los problemas.
3. Bion, establece que los grupos funcionan de acuerdo con supuestos básicos, operando como si determinadas cosas fueran ciertas e inevitables. Su teoría del inconsciente de grupo ha ayudado para el diagnóstico de problemas internos, relaciones entre los miembros de un equipo y su líder.

Dentro del enfoque del sistema total sobresalen:

1. Likert, dice que el único modo de mejorar es la gerencia participativa. Describe cuatro sistemas de diseño organizacional: El autocrático, el autocrático benevolente, el consultivo y el participativo. Basa su método en la encuesta de la retroinformación.
2. Lawrence y Lorsch, (Teoría de contingencia), señalan que no existe una estructura organizacional o estilo gerencial únicos, sino que esto dependerá de las contingencias ambientales en las que se desenvuelva la organización. Para ellos es importante la división del trabajo y su integración. Entre mayor sea la división del trabajo en la organización, existirán más conflictos. El cambio está condicionado por el medio ambiente de la organización.

3. Levinson, dice que toda organización funciona igual que la familia. Asimismo, la organización es propia de una cultura organizacional y su salud puede determinarse en base al grado de efectividad con que se integren las diferentes partes de dicha cultura organizacional.

Evolución del DO en México

El desarrollo organizacional en México comienza dentro del Departamento de Relaciones Industriales del Instituto Tecnológico de Monterrey, donde se imparten seminarios avanzados de administración de personal (1967-1968).

Entre 1969 y 1970, Joe Bentley organiza laboratorios y seminarios sobre DO y aparecen las primeras gerencias de DO en algunas organizaciones como El Morillo (Saltillo, Coah.) y La Mansión (Qto., Qto.). También en este tiempo aparece la colección de libros de DO de Adisson-Wesley y comienzan a darse una serie de seminarios sobre comunicación, teorías de la motivación y consultoría de empresas.

En 1971-1972, Bárbara Hibner imparte el programa para especialistas en DO a mexicanos en el National Training Laboratories (NTL) en EUA y aparece el análisis transaccional y sesiones de grupo de encuentro. Se dan programas de DO en empresas como CYDSA, CRISA, GAMESA y FAMA.

En 1973-1974 se impulsa más decididamente el DO en empresas como Fundidora Monterrey, Cervecería Cuauhtémoc, SERFIN, HYLSA y el ITESM.

En 1975-1976 arranca el programa de maestría en DO en la Universidad de Monterrey con Ezequiel Nieto y en el ITESM con Leonardo Rivera, contando con la ayuda del NTL.

En 1977-1980 se considera un enfoque más integral del DO, se crean gerencias de DO y se establecen programas de efectividad, calidad de vida y planeación de vida y carrera. Los programas de maestría se imparten en varias ciudades de la República Mexicana así como talleres de crecimiento de personal.

En 1982 se celebra el Congreso Internacional de DO en Monterrey, N.L.

Dentro de un estudio realizado en 1990 se observa que algunas empresas llevan acabo programas de DO tanto en la Cd. De México como en el interior de la República, como por ejemplo, Bacardi y Cía., BANAMEX, SERFIN, Celanese Mexicana, Industrias Resistol, General Motors y Grupo Nacional Provinsial entre otros.

Sin embargo, no se ha podido implantar del todo el DO en las empresas mexicanas, ya que las condiciones culturales que se tienen en el país no son las propicias para hacerlo una realidad. Se necesita una nueva filosofía empresarial que tenga más congruencia con los principios del DO, que se tenga confianza en el personal que ayude a que ésta crea en sí misma, que se de un trabajo común en el que todos den su mejor esfuerzo para que finalmente esta labor reflejada en el buen desempeño sea reconocida y recompensada.

3.2 Definición

"El desarrollo organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos así como al ritmo vertiginoso del cambio."³⁴

³⁴ BENNIS, DO: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas, pg. 2

Se habla de una estrategia ya que esta respuesta al cambio debe ser estructurada y planeada para que no sea eventual; y es educativa porque es indispensable la educación para que el cambio sea voluntario.

Esta estrategia exige un cambio en las creencias y valores puesto que estos son los lineamientos del comportamiento de la persona.

La salud de la organización consiste, en gran parte, de su capacidad para adaptarse fácilmente al cambio. El cambio planeado ayuda, además de adaptar a la organización al entorno, a resolver sus problemas actuales, a aprender de sus experiencias y a impulsar futuros cambios.

El DO se basa en un clima de colaboración entre el agente de cambio y los componentes del sistema cliente.

El agente de cambio es aquel que ayuda a la organización, dentro de ella o como staff, a alcanzar el cambio planeado. Es recomendable que este agente de cambio sea un consultor externo ya que no se encuentra inmerso en la rutina de la organización y puede mostrarse más objetivo en el diagnóstico de la problemática. El consultor en un principio actúa como facilitador y poco a poco se convierte en quien hace las recomendaciones específicas.

El sistema cliente se compone a nivel macro por la misma empresa y a nivel micro por cada individuo.

Para que el cambio dentro de una organización pueda considerarse como un proceso de DO es necesario que responda a una necesidad real de cambio identificada por el cliente, debe incluirse al cliente tanto para la planeación como en el actuar del cambio e inducir dicho cambio en la cultura organizacional. Este último requisito es la base del DO, si no existe un cambio fundamental en la cultura organizacional, es decir, que algún aspecto importante de dicha cultura no

vuelva a ser igual, no puede considerarse como un proceso de DO. El cambio debe ser dirigido hacia la cultura de la organización y no hacia la personalidad del individuo.

“Cuando una norma – una dimensión de la cultura de la organización – cambia, el comportamiento individual queda modificado por la nueva pauta conformadora. El desarrollo organizacional es un enfoque del cambio en la totalidad del sistema.”³⁵

El DO debe favorecer la percepción consciente de los individuos que integran la organización de las normas y conductas que benefician u obstaculizan el desarrollo.

Se puede identificar que un cambio fundamental en la organización es necesario cuando se detectan síntomas poco comunes en ella, como cuando la existencia de problemas es constante y no se ha terminado de solucionar un problema cuando ya se tiene otro, cuando el estado anímico de los empleados es bajo y no se puede identificar un factor determinado a dicha causa o bien, cuando se implementan diversas técnicas para el aumento de la productividad y ninguna funciona satisfactoriamente.

La esencia del DO radica en aprender un modo distinto de solucionar los problemas.

Cualquier cultura se basa en la civilización y como alguna vez se expresó “ la educación reduce el tiempo que la civilización requiere para hacer cultura.” La educación cumple un papel primordial ya que pule el contenido interno de la personalidad, moldeando el comportamiento de la persona. La educación hace de una mente común una mente más atenta, abierta, con más perspectivas, dando un criterio más amplio. Sin embargo, la educación no sustituye a la experiencia pero

³⁵ BURKE Warner, op. cit., pg. 12

si desarrolla el nivel de habilidades propias de la persona. Por esto la educación es una parte importante del DO.

Cabe mencionar que existe diferencia entre el concepto de educación y el de capacitación. La primera conlleva un significado interno: actitudes mientras que la segunda se limita a dar las bases necesarias para un mayor conocimiento y se relaciona con las formas externas del comportamiento: destrezas y habilidades.

La capacitación complementa a la educación pero no al revés, por lo que el DO se vale de la educación pero sin descuidar la capacitación.

"Sólo la educación da esa amplitud de criterio y esa capacidad analítica y firmeza en la toma de decisiones que se requiere para llegar a ser competitivo y por ende tener posibilidades de éxito."³⁶

3.3 Clasificación del Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional en su esencia puede ser definido como una filosofía, como un arte, como un enfoque administrativo o bien, como una nueva tecnología.

Como una filosofía porque predica una forma de vida en la cual se deben hacer las cosas de acuerdo con una forma de actuar y de ser.

Como un arte porque se puede hablar del nuevo arte de perfeccionar a la organización, integrando las necesidades de la empresa con las necesidades de las personas esto implica un toque personal al llevarlo a cabo.

³⁶ PRADO Alonso, Tesis: Factibilidad para la implementación de un sistema de DO en la empresa mexicana promedio, pg. 17

Puede definirse al desarrollo organizacional como un enfoque administrativo ya que es una manera de manejar y optimizar los recursos escasos con un estilo renovador y revitalizador para el logro de objetivos.

Finalmente, como una nueva tecnología porque utiliza un conjunto de instrumentos y técnicas para llevar a cabo cambios planeados que pueden ir de los más humanos a los más técnicos y numéricos.

3.4 Disciplinas que se relacionan con el Desarrollo Organizacional

1. Ingeniería, proporciona los elementos técnicos de la organización como tecnología, división de tareas, métodos de trabajo, relación hombre-máquina, etc.
2. Administración, ofrece los principios gerenciales para administrar las organizaciones: planeación, organización, control y dirección.
3. Psicología, estudia el comportamiento humano, por lo tanto, aporta aspectos de conducta, cambio y adaptación, necesidades de los individuos, motivación, etc.
4. Sociología, es estudio de trabajos de grupo, aspectos de estabilidad, estructura y orden de las organizaciones. Genera información acerca del poder, de las relaciones, objetivos, roles, comunicación y la relación con su medio externo.
5. Antropología, aporta conocimientos acerca de la cultura humana, sus orígenes, valores, creencias, aspiraciones y ritos. Aquí es donde se relaciona el concepto de cultura organizacional.

6. Filosofía, proporciona una visión racional para poder comprender y asimilar los problemas y contrariedades a las cuales se expone la persona, brindando una forma de vivir y entender la vida en armonía con todo lo que la compone.
7. Teoría de Sistemas, proporciona una visión global y total de las organizaciones.

3.5 Valores y Objetivos del Desarrollo Organizacional

Los valores son ideales que comparten y aceptan los integrantes de un sistema cultural ya sea de forma explícita o implícita y que influyen en su comportamiento.

Debe considerarse que los individuos se desarrollan con diferentes patrones de necesidades, valores y percepciones y que no son estáticos, sino que se desarrollan a medida que se encuentran nuevas situaciones.

El principal valor del DO es la transición puesto que se busca una modificación en la organización de los valores, de las creencias y de las actitudes de quienes componen la empresa. Otros valores del DO son:

1. Dar las oportunidades necesarias para que los individuos que integran la organización puedan desarrollar su potencial como personas y no simplemente como elementos de producción.
2. Tratar a cada integrante de la organización como ser humano con necesidades distintas a los demás, las cuales son importantes para su propia realización.
3. Aumentar la eficiencia de la organización en función de sus metas.
4. Crear un ambiente organizacional donde el trabajo represente un reto a seguir.

Los objetivos son puntos a donde se quiere dirigir, establecen qué es lo que se tiene que lograr pero no el cómo se lograrán. Los objetivos del DO son:

1. Obtener o generar la información objetiva necesaria para conocer la realidad de la organización y asegurar la retroinformación a los participantes del sistema cliente.
2. Crear un clima de receptividad donde se reconozcan las realidades organizacionales y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas de la mejor manera y así poder controlar dichos problemas y cambiar las situaciones insatisfactorias.
3. Crear un clima de confianza sin que exista manipulación entre los subsistemas del cliente.
4. Desarrollar los potenciales de las personas y su capacidad de colaboración tanto individualmente como grupal de modo que haya una sinergia de esfuerzos y trabajo en equipo.
5. Dirigirse hacia una meta común, armonizando e integrando las necesidades de la empresa y de quienes la integran.
6. Buscar normas informales que caractericen la cultura organizacional de la empresa.
7. Analizar las oportunidades, restricciones, demandas y cambio del medio externo para poder adaptarse más fácilmente a él.
8. Perfeccionar la comunicación a todos los niveles.

9. Desarrollar a la organización a través del desarrollo de los individuos y lograr así la unión de objetivos.

3.6 Implantación del Desarrollo Organizacional

Para llevar a cabo la implantación del D.O. en una organización es necesario seguir el siguiente proceso:

1. Autodiagnóstico, es la etapa en la que el cliente informa al consultor en qué estado se encuentra su organización.
2. Recopilación y diagnóstico de datos, los datos a obtener generalmente pueden ser referentes a la estructura organizacional, el clima organizacional, ejercicios de poder o autoridad, comunicación, motivación, liderazgo, conflictos intergrupales o intragrupal. Estos se pueden obtener mediante el uso de encuestas, entrevistas y reuniones de confrontación.
3. Planeación de la aplicación del D.O.
4. Capacitación del personal que se encargará de que la ejecución del D.O. sea efectiva, capacitándolos en toma de decisiones y solución de problemas.
5. Ejecución, llevar a cabo la aplicación de lo planeado.
6. Dar seguimiento al proceso y reciclaje.

3.7 Técnicas del Desarrollo Organizacional

Retroalimentación de datos, consiste en dar a conocer al cliente la información obtenida en cuestionarios y entrevistas de cómo se perciben los problemas existentes en la organización.

Entrenamiento de la sensibilidad, mediante grupos de participantes voluntarios una persona especializada trata de mejorar la sensibilidad de las personas para manejar las relaciones interpersonales.

Análisis transaccional, se basa en la comunicación entre las personas, a saber enviar mensajes claros y concretos y a dar respuestas lógicas y naturales.

Consultoría de procesos, ayuda a que los individuos entiendan mejor la dinámica de las relaciones laborales, así como a cambiar la forma de trabajar en equipo para que se puedan entender mejor los problemas y solucionarlos de la mejor manera.

Formación de equipo, ayuda a desarrollar un sentimiento de unión entre los individuos, de manera que se obtenga una mejora en las habilidades del grupo y lograr una mayor efectividad en las tareas. Busca desarrollar un ambiente en el que todos se apoyen de tal forma que uniendo experiencias se pueda saber con más exactitud el problema, las causas y las soluciones.

D.O. para relaciones intergrupales, ataca los problemas que se originan cuando dos grupos tienen que trabajar juntos. Se enfoca a las habilidades que dichos grupos necesitan desarrollar para cooperar entre ellos.

D.O. para toda la organización, esta técnica implica exponer a través de encuestas los problemas existentes y posteriormente se eligen las soluciones y oportunidades para resolverlos.

La creatividad e innovación son conceptos que acompañan un proceso constante de cambio, así como un ambiente propicio que dé la confianza para que éstas se puedan dar. El generar, desarrollar e implantar ideas dará como resultado una integración entre las unidades de la organización.

3.8 Problemas que soluciona el Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional puede ser una respuesta a problemas de comunicación, conflictos grupales, tecnológicos, de eficiencia y de cambio.

La comunicación es el más importante; generalmente existen barreras que impiden o distorsionan la comunicación ascendente.

El DO ayuda a resolver conflictos de grupo ya sean entre las personas del grupo, grupos de personas, áreas o de liderazgo. También ayuda a problemas de satisfacción en el trabajo, valiéndose de la remuneración y de incentivos.

En cuanto a la tecnología, el desarrollo organizacional ayuda a ubicarla, a su identificación y destino.

El DO puede considerarse como un antídoto de la ineficiencia organizacional a través de la eliminación de desperdicio, reducción de costos y de índices de rotación. Asimismo ayuda a la organización a adaptarse al cambio tanto tecnológico como en su cultura y en el mercado.

3.9 Relación del Desarrollo Organizacional con la cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de valores, ideas, políticas, conocimientos, estructura, sistemas y procedimientos, tradiciones y misión que sustenta una empresa como suyos y que proyecta hacia sus productos y servicios hacia sus clientes, proveedores, la comunidad y el estado.

La cultura organizacional es lo que diferencia a una organización de otra y su esencia puede revelarse a través de:

1. Su autonomía, el grado de supervisión, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa de su personal.
2. Su estructura, el grado de normas, escritas o no, y de las reglas que existen en la organización.
3. Su apoyo, el grado de ayuda que muestran los jefes a sus subordinados.
4. Su identidad, el grado en el que el personal se identifica con la organización en conjunto y no sólo con su grupo de trabajo. Es el sentido de pertenencia a la organización.
5. Reconocimiento del desempeño, se refiere al grado de distribución de premios e incentivos con relación al desempeño de las personas.
6. Tolerancia del conflicto, el grado de conflictos existentes en la organización y el grado de respeto entre los mismos.
7. Tolerancia del riesgo, el grado en el que se alienta a la persona a ser agresiva e innovadora y a correr cierto riesgo.

Sin embargo, el que los individuos perciban en estas características la forma de ser de la organización no significa que estén de acuerdo con ella o que les agrade; cuando se sienten compenetrados con la cultura de su organización ésta los mueve, los impulsa.

Una costumbre es algo repetitivo, un hábito es la repetición de costumbres buenas y estos hábitos pueden convertirse en parte de la cultura de una organización. En ocasiones, las personas llegan a aceptar la importancia de mantenerse a la altura de los valores de su empresa y los convierten en costumbres y convicciones personales.

Una cultura fuerte se caracteriza porque sus valores centrales se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente entre los integrantes de dicha organización. Además, una cultura sólida puede influenciar en el comportamiento de los miembros, por eso es muy importante que los valores compartidos coincidan con los que favorecen al progreso, para que sea positiva y no se convierta en algo negativo que finalmente afecte a la sociedad. Cuanto más crezca una organización mayor será su relación con la sociedad y por lo tanto su compromiso con la misma.

El origen de toda cultura organizacional se da con los fundadores de la misma organización y se mantiene viva mediante la correcta selección del personal, el actuar de la alta gerencia que debe reflejarla y en la socialización.

Es indispensable ver a todas las partes de la cultura organizacional: la personalidad de la empresa, sus recursos económicos y sus recursos materiales como integrantes de un todo, los cuales representan la fuerza de la organización.

En la cultura organizacional es donde se va a dar el DO, donde el proceso de cambio se da con más énfasis porque es en ella donde se interrelacionan todos los componentes de una organización.

Hay que cambiar el contexto y la forma en que son tratadas las personas para poder modificar su conducta y comportamiento.

3.10 El Cambio

El cambio es cualquier modificación en la cual se sustituyen determinadas estructuras y procedimientos por otras que permitan la adaptación al contexto en el que se encuentra actualmente la organización y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y la efectividad adecuada en la ejecución de las acciones.

3.10.1 Proceso de Cambio

La organización moderna está planteada sobre un contexto de cambio rápido y constante, es por eso que es indispensable aprender a vivir con dicho cambio para aprender a dirigirlo.

Las organizaciones son dinámicas y deben ser capaces de reconocer cuándo es necesario cambiar para poder sobrevivir satisfactoriamente ante un entorno tanto más dinámico.

El cambio debe tomar en cuenta la estructura administrativa, la tecnología y el enfoque humano de la empresa. Sin duda alguna, el factor humano es de suma importancia ya que todo intento de cambio en la organización pide a las personas hacer las cosas de una forma distinta. Si se omite esta consideración es muy probable que cualquier intento sea difícil de llevarse a cabo o inclusive que sea un fracaso.

Existen principalmente dos tendencias que encierran las teorías del cambio en el comportamiento, las teorías orientadas individualmente y las teorías socialmente orientadas.

Las teorías del cambio individualmente orientadas piensan que el cambio es una cuestión fundamentalmente interna, explican que el comportamiento propio del individuo es determinado por fuerzas internas y motivaciones inconscientes y, por tal motivo, los cambios esperados en su comportamiento no podrán observarse hasta que ciertos aspectos interiores sean tratados terapéuticamente.

Las teorías del cambio orientadas socialmente piensan que los factores interpersonales de grupo, de organización y hasta culturales ejercen gran influencia sobre el comportamiento individual.

"... el actor individual ocupa una posición en una estructura social y se ve que esa posición conlleva numerosas expectativas para el comportamiento... su comportamiento se ve como empotrado en una matriz de factores sociales y cualquier intento de cambio debe tomar en cuenta la situación social total en la cual opera."³⁷

Los beneficios de que el cambio se de en un ambiente grupal son mayores que individualmente ya que dentro del grupo se podrán intercambiar experiencias, la retroalimentación será mayor puesto que no es sólo entre dos personas sino de un grupo e inclusive puede encontrarse cierta motivación para las personas al ver que su comportamiento transmite e impulsa a los demás miembros del grupo. Además, dentro del grupo, los individuos se convierten en observadores y esto puede ayudar a que aprendan de su propio comportamiento al verse reflejados en los demás en la forma de reaccionar en situaciones difíciles.

³⁷ MARGULIES WALLACE, El cambio organizacional, pg. 18

Es de suma importancia dentro del proceso de cambio, el mantener los comportamientos que se han cambiado, sin este elemento difícilmente dicho proceso tendrá un final exitoso.

Proceso de cambio: Kurt Lewin

Para Lewin el cambio es una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. El comportamiento está compuesto por dos tipos de fuerzas: las impulsoras y las restrictivas. Las impulsoras ayudan al cambio mientras que las restrictivas se contraponen a él. La clave de esto es hacer que las impulsoras aumenten o bien, que las restrictivas disminuyan, para que el estado "cuasi-estacionario" en el que nos encontremos sea modificado.

Las fases del proceso de cambio son: descongelamiento, se refiere a descongelar el "patrón" presente y a que el cambio y su necesidad sean aceptados; cambio, a las nuevas conductas, actitudes y valores que se espera se tomen como propios y recongelamiento, que es reforzar la nueva teoría y regresar al equilibrio.

Proceso de cambio: Lippitt, Watson y Westley

Lippitt, Watson y Westley (1958) desarrollan un modelo más detallado sobre el cambio planeado, basado en el modelo de Lewin. Hablan de 5 fases en el proceso:

1. Desarrollo de la necesidad de un cambio mediante un agente de cambio, un tercero que pone en contacto al sistema con el agente de cambio o por el mismo sistema que tenga conciencia de su necesidad.

2. Establecimiento de una relación de cambio, representa un desarrollo de un esfuerzo de trabajo en el que participan el agente de cambio y el sistema cliente conjuntamente.
3. Trabajo para lograr el cambio, compuesto a su vez por 3 pasos: diagnóstico del problema, examen de las metas opcionales y la transformación de las intenciones en esfuerzos de cambio reales.
4. Generalización y estabilización del cambio, es la difusión del cambio a la organización total.
5. Logro de una relación terminal, se refiere a que la relación entre el agente de cambio y la organización debe finalizar.

El valor principal de este modelo es que al final la organización sea capaz de resolver sus problemas por ella misma, mínimo aquellos que se desarrollen en las circunstancias del problema original. Por eso entre más instruido esté el personal de la organización en el proceso, hay más probabilidad de que el cambio se institucionalice y perdure.

Para que ambos procesos de "reeducación" sean efectivos, es necesario determinar el problema, identificar su situación actual, la meta y desarrollar la mejor estrategia para realizar el cambio en dirección de la meta.

El cambio puede llevarse a cabo en la tecnología, en la administración, en la estructura o en las relaciones humanas. La condición que más favorece al cambio es tener conciencia de que éste es necesario y de que será para obtener un beneficio mayor al actual.

3.10.2 Resistencia al cambio

La resistencia al cambio es una reacción esperada por parte de las personas; es una fuerza restrictiva que obstaculiza el cambio y que afecta la conducta de la gente. Se manifiesta de distintas formas, entre las cuales encontramos:

1. Formular dudas respecto a la necesidad del cambio.
2. Fingir indiferencia hacia al proyecto y no involucrarse en él.
3. Recordar continuamente los procedimientos anteriores con nostalgia.
4. Recordar las enojosas consecuencias que traerá el cambio.
5. Desacreditar a los iniciadores del cambio.

Sin embargo, la resistencia al cambio puede verse como algo útil ya que, informa del grado de apertura que tiene la organización y facilita la detección de temores y efectos que el cambio pueda provocar.

Algunas formas de disminuir la resistencia son:

1. Escuchar las expresiones de resistencia y ponerse en el lugar de esa persona.
2. Entablar comunicación acerca del cambio; de las necesidades, objetivos y efectos del mismo.
3. Ajustar el modo de implantación a las características de la organización.
4. Reducir la incertidumbre permitiendo la participación la participación, no imponer el cambio para lograr un compromiso voluntario.
5. Realizar cambios continuamente, aunque sean pequeños.
6. Plantear la relación costo-beneficio del cambio.

3.10.3 Fuerza del cambio en el DO

A fin de alcanzar cambios reales que lleven a un DO, es necesario que todos sus integrantes pongan sus energías, físicas y psicológicas, para lograrlo. En épocas de crisis o de nuevas oportunidades es cuando mejor se aprovechan dichas energías. El ejemplo debe darse desde los fundadores y directivos, mostrando actitudes dirigidas al cambio deseado. No deben realizarse esfuerzos especiales sino llevar acabo hábitos permanentes.

La energía es el punto de partida y la intensidad es lo que provoca los actos y resultados cotidianos. Aquellas organizaciones que han permanecido fieles a sus valores principales son las que alcanzarán un desarrollo real. Los valores más importantes de la corporación son los que penetran en todos los niveles de la misma y que son acatados, a menudo, inconscientemente por las personas que la integran.

Es importante que la organización sea congruente, es decir, que exista esa relación entre lo que predica y lo que practica. Esta situación se puede observar con más claridad en situaciones difíciles para la organización.

3.10.4 Planeación del cambio

Richard Beckhard y Harry Levinson expresan que generalmente "si no hay dolor, no hay cambio", es decir, que si no se detecta la necesidad de realizar un cambio por personas claves en la organización no existirá cambio planeado alguno.

Muchas veces hay en la organización anomalías que piden urgentemente atención, por ejemplo, disminución de ventas, rotación, altos costos. Sin embargo, en ciertas ocasiones no son suficientes para convencer que un cambio es necesario y para poder apoyar la anterior decisión se requiere reunir información y

hechos de la situación actual y compararla con los objetivos que debieran alcanzarse. El determinar la diferencia entre lo real y lo esperado sirve de motivación para que dicho cambio pueda realizarse. En otras palabras es llevar acabo la etapa de descongelación en el modelo de Lewin, mencionado anteriormente.

Al mismo tiempo deben darse otras funciones como el liderazgo, el cual tiene como labor asegurarse de que el plan futuro funcione y crear el entusiasmo y esfuerzo requerido para que la transición se lleve acabo. Es importante que la alta gerencia tome el mando y que los gerentes claves la respalden, colaborando todos juntos. Es inevitable incluir en esta planeación a los líderes informales, ya que tienen una dinámica de poder dentro de la organización que puede influir en contra del cambio buscado.

Asimismo, el cambio planeado requiere de una administración en la cual se tendrá que desprender el pasado y comunicar lo que debe permanecer igual, organizar el equipo encargado de la transición incluyendo integrantes del mismo sistema cliente, proporcionar retroinformación y crear símbolos y lenguaje que beneficien al cambio.

La última fase es la estabilización del cambio, la cual se vale de sistemas de recompensas que fortalezcan el nuevo modo de hacer las cosas.

3.10.5 Formas para monitorear los procesos de D.O.

Una vez alcanzada la fase final, la estabilización del cambio, puede realizarse una medición del avance en el esfuerzo al cambio. A pesar de que no existan parámetros para la medición, no puede ser subjetivo, pro lo que a continuación se mencionan cuatro formas para monitorear el proceso del DO.

1. Problemas diferentes; aunque al parecer el número de problemas crezca, estos se pueden ir agrupando ya que no habrá grandes diferencias entre ellos. Algunos problemas pueden ser consecuencias de otros, por eso, si se van identificando y dando seguimiento a la reacción en cadena que van causando se puede llegar a la causa original y entonces poder atacarlo.
2. Elementos meta; se refleja cuando los miembros de la organización expresan su frustración por la falta de avance en los esfuerzos de cambio, sin embargo, este paso ya es un avance.
3. Problemas en la orden del día; cuando los problemas se empiezan a identificar y a aparecer en la orden del día, significa que el proceso está avanzando porque el proceso de cambio comienza a regularse, vigilarse y a ser atendido constantemente.
4. Control de esfuerzo; se refiere a la realización de eventos para apreciar y evaluar el progreso. Esta evaluación se hace de tal forma, que se pueden empezar a tener datos numéricos sobre los problemas.

Finalmente diremos que es necesario realizar una evaluación del proceso ya que ésta obliga a que los resultados esperados del cambio queden totalmente claros, así como el modo en que serán medidos. También la evaluación especificará la manera de ejecutar ciertos procedimientos y actividades y facilitará la planeación de las mejoras que habrán de seguirse.

CAPITULO IV

CASO PRACTICO

4.1 ANTECEDENTES

De Mayo a Agosto de 1990, el socio fundador de una empresa analizó las diferentes alternativas y oportunidades de negocios que se presentaban. Decidiendo al fin la comercialización de materiales y equipos eléctricos.

No fue sino hasta mediados del mes de Diciembre de 1990, cuando la empresa, recibió el primer embarque de mercancías, siendo el mes de Enero de 1991, cuando se iniciaron formalmente sus operaciones.

Desde entonces a la fecha, ha manejado una línea de mejoramiento y crecimiento constante, logrando estar presente en los principales mercados y logrando competir exitosamente contra otros grandes distribuidores y aún contra fabricantes.

En este proceso de crecimiento fue otorgada la distribución de las amplias y prestigiadas líneas de productos de marcas como CONDUMEX, B'TICINO, PHILIPS, 3M DE MEXICO, entre otras.

Esta comercializadora, al ir ganando participación en un mercado cada vez más contraído y competido, y siempre manteniendo un inquebrantable cumplimiento de los compromisos adquiridos, tanto con clientes y proveedores, como con empleados y accionistas, se ha convertido en uno de los principales clientes para

sus proveedores y potencialmente muy interesante para otros grandes fabricantes de productos complementarios, que no cuentan con distribuidores tan confiables y seguros. Así como un proveedor básico para sus clientes al ir cada vez complementando la gama de productos ofrecidos bajo condiciones comerciales competitivas.

El siguiente cuadro nos muestra el crecimiento de la empresa en cifras.

Año	Ventas	Utilidades	Capital Social	Capital Contable	Inventarios	Empleos	Número de sucursales
1991	99,164	(697)	3,000	(2,632)	233,942	6	1
1992	59,161	256,877	150,000	414,766	558,642	15	1
1993	83,829	392,255	280,000	959,338	961,183	19	1
1994	531,170	574,329	1'000,000	1'640,359	2'506,359	30	2
1995	319,746	2'368,898	1'500,000	4'009,257	6'367,141	38	3
1996	666,293	2'444,449	1'500,000	6'801,018	11'852,139	58	4
*1997	837,368	2'274,953	1'500,000	9'195,705	9'442,161	68	5

*Nota : cifras Enero - Abril.

4.2 SITUACION ACTUAL

Aspectos Generales

- 1.- La empresa depende primariamente de la Industria de la Construcción específicamente de la edificación y en general de todo lo que denomina uso residencial y baja tensión, misma que se espera sea la de mayor crecimiento en los próximos años.
- 2.- Cuenta con una cartera de clientes establecidos y activos de aproximadamente 1,500, sin tener por tanto, dependencia específica de alguno.

- 3.- La administración y control de inventarios es muy manejable y sostiene una relación directa con los Pasivos Circulantes.
- 4.- Se manejan productos de Marcas Líderes en el mercado y de constante reposición.
- 5.- Se cuenta con personal profesional y de amplia experiencia en el ramo, con quienes se mantienen excelentes relaciones laborales.
- 6.- La localización es la adecuada, contando con bodegas suficientes para soportar el crecimiento esperado.
- 7.- Actualmente se cuenta con todo tipo de coberturas de Seguros para imprevistos.
- 8.- Existe un bien ganado prestigio comercial, que define a la empresa como una empresa seria y con excelente servicio.

Desde 1990 esta comercializadora es una organización de vanguardia que fue constituida pensando en los servicios reales que necesita el sector eléctrico, en el grande, mediano y pequeño comercio, así como, la industria y construcción, que desean adquirir un óptimo servicio en distribución de material eléctrico a nivel nacional.

Filosofía de la empresa

El principal objetivo y filosofía de empresa es la seriedad y excelencia en el servicio a sus clientes, recibiendo siempre una atención personalizada en todo momento, con el mejor tiempo de entrega y con los mejores precios del mercado.

Productos y servicios

La empresa siempre se ha caracterizado por ser un distribuidor líder en el mercado por lo cual todos sus productos son de alta calidad y cumplen con las principales normas nacionales e internacionales de calidad.

Los productos a los cuales representa la empresa cuentan con el respaldo de las siguientes marcas:

1.- CONDULAC (NACIONAL DE CONDUCTORES ELECTRICOS)

Líder nacional en la fabricación de conductores de transmisión de energía eléctrica.

Siendo sus principales productos :

- **Cables y alambres eléctricos**, de cobre suave ó aluminio, con cubierta de PVC, para baja, media y alta tensión.

En calibres de :

20, 18, 16, 14, 12, 10, 8, 6, 4, 2, 1/0, 2/0, 3/0, 4/0 AWG

En los siguientes colores :

Negro, blanco, rojo y verde, del calibre 8 al 20 y de 1/0 en adelante solo en negro.

En presentación de :

Rollos de 100 mts. y carretes de 1000 y 500 mts.

Contando con aprobación de las siguientes normas : NMX-J-436-1995-ANCE, NMX-J-010-1996-ANCE, entre otras.

2.- CONDUEX (NACIONAL DE CONDUCTORES ELECTRICOS)

Empresa nacional en la fabricación de productos para la, generación, transmisión y distribución de energía, así como, en las telecomunicaciones.

Siendo sus principales productos :

- **Cables y alambres eléctricos**, de cobre suave ó aluminio, tanto desnudo como con cubierta de PVC, para baja, media y alta tensión.

En calibres de :

20, 18, 16, 14, 12, 10, 8, 6, 4, 2, 1/0, 2/0, 3/0, 4/0, 250, 300, 400, 500, 600, 750, 1000

AWG/KCM

En los siguientes colores :

Negro, blanco, rojo, azul, verde y amarillo .Del calibre 1/0 en adelante sólo en negro.

En presentación de :

Rollos de 100 mts. , carretes de 1000 mts. ó cortes sobre medidas exactas, en calibres de 1/0 a más grandes.

- **Alambres magnetos** ,conductores sólido de cobre o aluminio suave, circular, cuadrado ó rectangular, con aislamiento.

En calibres de :

4 a 50 AWG

En presentación de :

Carretes rectos y cónicos

- **Cables para telecomunicaciones**, cables de fibra óptica, de cobre o estañados cubiertos de PVC para telefonía , Informática y comunicación de datos.

En calibres de :

18,22,24y 26 AWG, en pares, desde 1 hasta 1800.

En presentación de :

Rollos de 100 mts. , carretes de 305 y/o 500 mts. ó cortes sobre medidas exactas.

Contando con aprobación de las siguientes normas : NOM,UL,NMX-J-436-1995-ANCE,NMX-J-010-1996-ANCE, certificación ISO 9002 entre otras.

- **Tubería Conduit de PVC (Duralon)**

Tubería, codos, coples y conectores de PVC verde, en las siguientes presentaciones :

Ligera, pesada, subterránea y cédula 40.

- **Equipos eléctricos**, esta división consta de motores y transformadores de la marca IEM, siendo esta empresa parte del Grupo Condumex.

Tipos de motores IEM :

Motores trifásicos de inducción abiertos ,cerrados, verticales , a prueba de explosión y cerrados de rotor devanado .En capacidades de 0.5 h.p. hasta 3000 h.p.

Tipos de transformadores IEM :

Distribución, tipo pedestal, pequeña y mediana potencia,extra alta tensión y especiales.

Tanto monofásicos como trifásicos.

- **Energías alternas**, esta línea se integra en la producción de sistemas fotovoltaicos de energía, ideales para lugares remotos y alejados de redes eléctricas.

Principales productos :

Módulos solares fotovoltaicos ,controladores-medidores, lamparas de CD, generadores y accesorios.

3.- BTICINO DE MÉXICO

Empresa Italiana con reconocimiento mundial en el mercado de aparatos eléctricos para instalación civil, comercial e industrial, siendo su principal característica la calidad e innovación en diseño y tecnología.

Contando con aprobación de las siguientes normas : NOM,UL,NMX-J-436-1995-ANCE,NMX-J-010-1996-ANCE, certificación ISO 9000 entre otras.

Actualmente cuenta con las siguientes divisiones:

- **Línea modular**, la cual consta de accesorios como contactos, placas, apagadores, etc., en diferentes tipos y acabados, bajo las siguientes divisiones : Quinziño, Forma, Magic y Modus.
- **Distribución de energía**, con tableros de resina y metálicos para industria y residencial desde una pastilla hasta autosoportados . Así como interruptores termomagnéticos enchufables y de riel din, unipolares, bipolares , trifásicos y de caja moldeada de hasta 1600 A.

- **Línea Terraneo**, formada por interfonos , video porteros y frentes de calle, para instalaciones residenciales, oficinas y hotelero .Con opción de antivandalismo .
- **Domótica**, línea de control, seguridad y confort, por medio de funciones eléctricas y electrónicas. Controlando sus focos y lámparas, alarmas , sistemas de sonido ,sistemas de calefacción , etc. tanto localmente como a control remoto.
- **RTgamma**, división de canalización superficial, con forma rectangular de lamina galvanizada, en tramos, ángulos , T y figuras. Con tapas separadas y en formatos de 75x75mm, 150x75mm y 300x75 mm.
- **Wallsystem** ,ductos o canaletas, cajas y miniductos de material plástico PVC color blanco para uso doméstico y comercial.

4.- PHILIPS MEXICANA

Compañía con un amplio rango de productos de iluminación :

Fluorescentes, fluorescentes compactas, fluorescentes ahorradoras de energía, de descarga, de inducción, incandescentes, halógenas, balastros electromagnéticos, electrónicos y de descarga.

Siendo sus principales marcas :

- **Serie TL12-** Tubo fluorescente.

- **Serie TL80-** Tubos fluorescentes de arranque instantáneo.
- **Ultralume-** Tubo de arranque por precalentamiento.
- **Earth light-** Fluorescentes compactas ahorradoras de energía.
- **Masterline-** Reflector tipo par de halógeno.

5.- 3M DE MEXICO DIVISIÓN PRODUCTOS ELÉCTRICOS

Empresa mundial con gran variedad de productos y accesorios eléctricos, con reconocimiento de ISO9002, ISO9003 e ISO9004.

Productos principales :

- **Cintas**, de PVC, metálicas, fibra de vidrio con diferentes anchos y colores.
- **Highland**, conectores y terminales disponibles del calibre 22 al 10 AWG.
- **Scotchlok**, conectores de resorte e identificadores.
- **Terminales**, QT III , porcelana, contractiles de PVC para interiores y exteriores.
- **Empalmes**, Kits para empalme con cintas.

6.- GRUPO CATUSA

Empresa nacional dedicada a la distribución de tubería conduit galvanizada, así como los coples, conectores, codos y contra tuerca troquelada, con y sin rosca.

7.- CROUSE HINDS-DOMEX

Empresa líder a nivel mundial en accesorios de material eléctrico a prueba de explosión, siendo sus principales productos los siguientes :

Condulets, Luminarias ,interruptores, centros y circuitos de control, a prueba de explosión y para áreas corrosivas.

8.- CUTLER HAMMER

Líder en la industria eléctrica, las unidades de distribución, control y automatización, con el reconocimiento de las marcas Cutler Hammer y Westinghouse, ambas pertenecientes al Grupo EATON.

Sus productos de distribución son :

- Centros de carga
- Bases para medidor enchufable
- Centros modulares de medición
- Arrancadores
- Sensores

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

- Centros de control de motores
- Ductos
- Transformadores
- Interruptores de alumbrado y de caja moldeada

9.- LUMISISTEMAS (CONDUCTORES MONTERREY)

Compañía con un amplio rango de productos en iluminarias y balastos.

Siendo sus principales productos :

Luminarias Lumicon : Urbanas, industriales, Suburbanas, alumbrado público y domestico.

Balastos Lumicon : electromagnéticos, electrónicos, de descarga y de emergencia.

Las anteriores son las principales marcas que la empresa distribuye, sin embargo, como apoyo adicional a sus clientes, da la opción de cubrir todas sus necesidades en las siguientes marcas :

- Square D** -Control, distribución y automatización eléctrica.
- Lithonia Ligthing** -Luminarias.
- Federal Pacific** - Control, distribución y automatización eléctrica.
- Telemecanique** - Control, distribución y automatización eléctrico y electrónico.
- GE Lighting** -Iluminación.

Para poder ofrecer un óptimo servicio a los clientes la empresa cuenta con 7 sucursales con lo cual se tiene una respuesta inmediata en entregas en el interior de la república, así como el contar con un mejor stock de existencia ya que cada sucursal cuenta con sus oficinas , almacén, equipo de reparto, estructura administrativa y comercial.

Oficinas en :

**Distrito Federal. Casa Matriz.
Jalisco**

Morelia, Michoacán.

Guadalajara,

Culiacán, Sinaloa.

Veracruz, Veracruz.

Villahermosa, Tabasco

Hermosillo, Sonora.

Puebla, Puebla

4.3 PROBLEMATICA

Como se puede observar la empresa tiene una importante presencia en el mercado nacional a pesar de las dificultades y de la fuerte competencia que se presenta en el ramo eléctrico.

Además cuenta con una serie de servicios adicionales que satisfacen las necesidades de sus clientes:

- Ventas por teléfono y personalizadas , a través de un representante de ventas
- Atención telefónica de soporte técnico de los productos que se comercializan
- Entregas a domicilio después de 24 horas de haber colocado el pedido
- Entregas de material en ocho puntos estratégicos de la República Mexicana sin costo alguno.

Este tipo de servicios son los que hace que una comercializadora de material eléctrico se distinga de las demás, es decir , que sea su ventaja en cuanto a competencia, ya que el precio es casi el mismo para todos.

Una vez que la empresa cuenta con una imagen bien formada, con un mercado definido y una aceptación de sus productos, se puede decir que es una empresa exitosa, sin embargo se enfrenta con un crecimiento acelerado y dentro de un ramo muy competitivo.

La empresa se encuentra en la difícil tarea de permanecer en el mercado y mantener el prestigio que le ha costado construir con el paso del tiempo, además de contar con la estructura organizacional adecuada para adaptarse a los continuos avances tecnológicos, al mercado y a todo cambio que se origine en la organización.

Debido a las marcas que representa y el precio que ofrece, la comercialización de esta empresa se hace por si sola, por lo que debe enfocar sus esfuerzos organizacionales en la búsqueda y planeación de estrategias basadas en la mejora del servicio, el aspecto mas importante en cuanto a competitividad.

Al hablar de estrategias se pretende que los cambios que se hagan no sean eventuales sino planeados y estructurados para poder adaptarse al entorno en el que la organización se desenvuelve.

La empresa se encuentra en un entorno de crecimiento acelerado tanto externo como interno y una serie de cambios tan repentinos que han hecho que cuando existe un problema no se le ha dado solución, cuando ya esta otro en puerta o en su defecto se le da una solución sin planeación, que al poco tiempo en lugar de haber acabado con el problema éste se vuelve a dar, o de todas las soluciones que se encuentran ninguna es totalmente satisfactoria.

Es por esto que se pretende mas que cambiar la estructura organizacional, cambiar la cultura organizacional, es decir, educar y capacitar al personal para que tenga perspectivas y un criterio mas amplio desarrollando sus habilidades propias.

Es aquí cuando interviene el papel del Desarrollo Organizacional como una respuesta al cambio, tanto de creencias, valores como de estructura, integrando las necesidades de la empresa con las del individuo.

4.4 Propuesta e implantación de mejoras

El primer paso es la planeación, debido a que la empresa ha tenido un crecimiento muy acelerado la planeación se ha dado a corto plazo, los objetivos se establecen de igual manera a corto plazo por lo que no se determina de manera especifica lo que va a hacerse ni las decisiones especificas que se deben tomar; es necesario por lo tanto hacer una planeación a largo plazo fijando los objetivos que se pretenden alcanzar.

Beneficios esperados:

La adecuada planeación permitirá que una empresa **100% MEXICANA** productiva y en marcha:

- Genere más negocio.
- Planee a largo plazo.
- Fortalezca el ritmo de crecimiento, sostenido y seguro
- Instrumente los programas de capacitación pertinentes para lograr la excelencia en su personal.
- Fortalezca su cobertura Nacional, con la apertura de nuevas sucursales.
- Amplie y complete sus líneas de comercialización .
- Generación fuentes de empleo.
- Derrama regional, ya que la política de la empresa es contratar personal local a todos los niveles organizacionales en cada una de sus oficinas.
- Proteger a la industria nacional de los competidores extranjeros.

Para el logro de estos objetivos es necesario obtener información tanto externa como interna de la organización, dicha información debe ser lo mas objetiva posible para que sea entendida y aceptada por todos los miembros ya que se necesita la participación de todos, creando un clima de confianza ya que se dirigen a una meta en común.

Una vez definidos los objetivos hay que analizar las oportunidades que ofrece el medio externo para poder adaptarse mas fácil a él, esto hará menos difícil el cambio puesto que de cada oportunidad que se aproveche se obtendrá un beneficio.

Como ya se había mencionado antes uno de los puntos mas importantes que se pretende atacar es el servicio ya que es un arma muy importante en un terreno tan competitivo como lo es la comercialización de material eléctrico, es por esto que la empresa debe contar con personal calificado para la atención de los clientes (ya que el 70% de las ventas son por teléfono) y que representen confiabilidad y seguridad.

Para esto se requiere que la organización cuente con un plan de recursos humanos para determinar las habilidades que debe tener el personal para cumplir con las metas establecidas, además la capacitación del personal es muy importante no solo en el aspecto técnico o de conocimiento del material que se comercializa, sino en la toma de decisiones y en la solución de problemas, puesto que la labor de servicio va mas allá de informar o asesorar sobre un producto, se debe resolver un problema adoptándolo como propio y tomando decisiones importantes, para que dicho problema no se vuelva presentar, es aquí donde entra la participación, la creatividad y la innovación.

Para dar un mejor servicio es necesario que la empresa cuente con un stock adecuado de materiales, contar en el almacén con la existencia de los productos que el cliente requiera en el momento que lo solicite, para esto es necesario la determinación del stock máximo y mínimo de cada producto que se maneja de línea, es decir, los productos que no pueden faltar en el almacén debido a que su rotación es continua.

Al contar con el material en el almacén se apoya al departamento de ventas ya que en ocasiones el vendedor hace su labor de venta promoviendo el producto y ofreciendo un buen precio, descuento y/o plazo, levanta el pedido y este no puede ser surtido por falta de material en el almacén.

La falta de material también repercute en el departamento de tráfico ya que si no se surte una factura completa la repartición se duplica y esto genera un costo adicional, ya que el material queda pendiente de surtir y cuando llega se debe entregar el faltante.

Todo lo anterior se puede coordinar de manera que cada departamento realice sus funciones principales y cumpla con sus compromisos sin perjudicar a los demás departamentos.

Para esto es necesario una coordinación entre las áreas que trabajan para un objetivo común, como lo es la entrega de material al cliente, esta coordinación requiere de una comunicación, de transmitir información y que esta sea clara y entendible para todos, es de suma importancia pues a través de ella se difunden planes, objetivos, funciones, etc. Así mismo al existir una buena comunicación interna también existe una comunicación que se relaciona con el ambiente externo que abarca clientes y proveedores.

Se deben establecer canales de comunicación para evitar problemas ya que en ocasiones hay quienes poseen la información en un momento determinado.

Al existir una buena comunicación entre departamentos, la información que se tiene es mas real y confiable esto repercute en la mejora del tiempo de entrega al cliente, objetivo fundamental en la comercialización de un producto.

Una vez que estén bien definidos los canales de comunicación, se obtendrá una mejor retroalimentación acerca del desempeño comparando lo planeado con los resultados obtenidos, de esta manera se puede decidir qué hacer si existe un problema o se puede anticipar al mismo.

La comunicación entre los departamentos influye en las relaciones laborales ya que la forma de trabajar en equipo desarrolla un sentimiento de unión entre los individuos, conjuntando habilidades y experiencias mejorando el desempeño de sus funciones y por lo tanto el logro de los objetivos, y al mismo tiempo dando una mejor solución a los problemas y una integración entre las unidades de la organización.

Todo lo anterior se relaciona con la estructura organizacional de la empresa, pero también se debe fortalecer la cultura organizacional, la creencia, valores, misión, tradiciones, propias de la empresa que proyecta en sus servicios hacia el exterior, que es lo que diferencia a una empresa de otra.

Cuando los miembros que componen la organización están convencidos y van de acuerdo con la cultura organizacional de la empresa luchan por defender su misión y sus valores reflejándolo en desempeñando sus funciones convencidos de que alcanzaran un bien común para la empresa y para ellos mismos.

Basándose en estos aspectos y contando con un personal altamente calificado, de manera conjunta los diferentes departamentos se dedicarán a la elaboración de planes y estrategias de servicio a largo plazo, utilizando adecuadamente los canales de comunicación, aprovechando la retroalimentación para que la empresa consolide un nuevo sitio en el mercado compitiendo y diferenciándose en el servicio que presta.

Para establecer un mejor servicio:

- Seleccionar al personal calificado para el área, experto en el conocimiento del producto.
- Proporcionar información real y confiable tanto del producto, como la existencia, tiempo de entrega, precio y descuento.
- Abastecimiento y existencia en el almacén de los productos de línea
- Reparto de material a tiempo y completo

El mejor servicio se da cumpliendo lo que se promete y para esto se requiere de un mayor esfuerzo y compromiso, el personal atenderá al cliente y le proporcionará la información que necesite acerca del producto que requiere, si este producto no se encuentra en existencia porque no sea de línea, se le dará la opción al cliente de comprar un producto similar de otra marca dándole el asesoramiento técnico que necesite. Para esto los empleados acuden a cursos de capacitación impartidos por los proveedores en talleres y salas de conferencias.

Si un producto no se maneja de línea y lo requiere un cliente se pedirá a planta haciendo todos los trámites necesarios y proporcionando al cliente precio, descuento y tiempo de entrega del material y especificaciones si es necesario.

Por ningún motivo deberá faltar existencia de material que sea de línea, las compras se realizarán de acuerdo a los stocks máximos y mínimos o a la tendencia de venta del material.

El material si lo hay en existencia se deberá entregar en un lapso de tiempo no mayor a 24 horas si el pedido fue colocado un día antes, además se entregará todo el material que se facture y en el lugar donde el cliente indique incluyendo maniobras de carga y descarga.

La empresa se ve favorecida ya que al personal se desempeña adecuadamente porque se siente comprometido y apoyado por la misma provocando la inquietud de permanecer en la institución en donde al lograr sus propósitos la empresa los promueve y motiva ya que contribuyen a lograr la misión de la misma.

Conclusiones

Al hablar de organizaciones sanas se debe entender que estas tienen un sentido de organización fuerte de su misión e identidad y una adecuada y rápida adaptación al cambio.

Cuando una organización es capaz de sobrevivir, adaptarse y tener continuidad se puede decir que es una organización eficaz ya que es capaz de subsistir por sí misma.

El Desarrollo Organizacional tendrá una razón de ser mientras exista el "espíritu de cambio" punto importante e indispensable para que la organización sea cada vez más competitiva.

El Desarrollo Organizacional siendo un proceso de cambio planeado a largo plazo brinda resultados en productividad, calidad, costos, rotación de personal y ausentismo, sin embargo debe cuidarse el proceso para no obtener resultados contraproducentes ya que se trabaja con gente y ésta se mueve por convicciones.

El Desarrollo Organizacional toma en cuenta a las personas que integran las organizaciones como lo más importante porque son quienes van a alcanzar los objetivos de la empresa.

Lo anterior se refleja en el servicio que una empresa puede ofrecer a sus clientes, que además de ser un servicio de alta calidad, es un servicio de rapidez, confiabilidad y credibilidad.

La empresa al encontrarse un continuo cambio y crecimiento puede ser que no se sienta estable o segura, es por esto que se recomienda el fortalecimiento de su cultura organizacional, entre más firme sea mayor proyección tendrá en los

individuos que la componen y por lo tanto los impulsará y los moverá a sentir como propios los valores y convicciones de la empresa .

Lo anteriormente mencionado conlleva un cambio, que es modificar procedimientos y estructuras para adaptarse al entorno en el que se encuentra y desarrollar mejor sus funciones, por lo que es importante aprender a sobrellevar el cambio para subsistir.

En ocasiones es difícil hacer las mismas cosas de diferente manera por lo que se recomienda que el cambio sea grupal y no individual ya que así se intercambian experiencias y se da una mayor retroalimentación.

Todo esto se resume en un cambio que dará como resultado un mejor servicio tanto individual como grupal, ya que al educar y capacitar al individuo motivándolo y comprometiéndolo con las convicciones de la empresa establecerá sus objetivos laborales de acuerdo y encaminados a cumplir la misión de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

Bennis Warren G.; Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes, sus perspectivas; Fondo educativo Interamericano, Bogotá 1973

Bruke Warner; Desarrollo Organizacional: punto de vista normativo; Editorial Sitesa; México 1987

Drucker Peter F.; La Gerencia ; 6ª. Edición; Editorial Avellaneda; Argentina 1990

Ferrer Pérez Luis ; Guía práctica de Desarrollo Organizacional; 2ª. Edición; Editorial Trillas; México 1990

French, Bell Zawacki; Organization development & transformatio: Managing Effective Change; 4ª. Edición; Richard D. Irwin, Inc. USA 1994

George Jr. Claude S; Historia del pensamiento administrativo; Prentice –Hall Internacional; España1980

Guízar Rafael; Desarrollo Organizacional: principios y aplicaciones ;1ª. Edición ; McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.; México 1997

Hermida Jorge, Serra Roberto, Kastika Eduardo; Administración y estrategia: teoría y práctica; 4ª. Edición; Ediciones Macchi; Bogotá 1992

Kast Freemont E., Rosenzweig James E.; Administración en las organizaciones; 4ª. Edición; McGraw-Hill; México1992

Koonts Harold, Weihrich heinz; Administración, una perspectiva global; 10ª. Edición; McGraw-Hill/ Interamericana de México ; México 1994

Koontz Harold, O'Donnell Cyril ; Administración; 8ª. Edición; McGraw-Hill; México 1987

Margulies Newton, Raia Anthony P.; D.O.:valores, procesos y tecnología; 5ª. Impresión; Editorial Diana, México 1981

Margulies Newton, Wallance ; El cambio organizacional; 1ª. Edición; Editorial Trillas; México 1985

Prado Alonso; Tesis: Factibilidad para la implementación de un sistema de Desarrollo Organizacional en la empresa mexicana promedio; México 1996

Stoner James A.F., Freeman R. Edward, Gilbert Jr. Daniel R.; Administración; 6ª. Edición; Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. ; México 1997

Williams J. Clifton, Dubrin Andrew J., Sisk Henry L.; Administración y Organización; 2ª. Edición; Harper Collins Publishers; USA 1991