

8



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

PROPUESTA DE UN MODELO DE PROACTIVIDAD ORGANIZACIONAL SUSTENTADO EN LA MEJORA CONTINUA PARA REDUCIR SITUACIONES CONFLICTIVAS EN UNA EMPRESA AUTOMOTRIZ

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADO EN ADMINISTRACION PRESENTAN: OSCAR AVILES REVELES WENDY PATRICIA DE LA O CASTAÑEDA

ASESOR: L.A.E. ARTURO SANCHEZ MONDRAGON.

270801



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
 UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
 DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

GOBIERNO FEDERAL DE MÉXICO  
 SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS  
 FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN



Legislación de Exámenes Profesionales

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

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

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

Propuesta de un Modelo de Proactividad Organizacional sustentado en la mejora continua para reducir situaciones conflictivas en una empresa Automotriz  
 que presenta el pasante: Oscar Aviles Reveles  
 con número de cuenta: 9558774 - 5 para obtener el TÍTULO de:  
Licenciado en Administración

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

A T E N T A M E N T E.  
 "POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 12 de Mayo de 2020

- |                  |   |  |
|------------------|---|--|
| PRESIDENTE       | <u>LAE. Arturo Sánchez Mondragón</u>      |  |
| VOCAL            | <u>LAE. Jorge Reyes Torres</u>            |  |
| SECRETARIO       | <u>L.PSIC. Miguel Rojas Vázquez</u>       |  |
| PRIMER SUPLENTE  | <u>LA. Félix Pérez Rivera</u>             |  |
| SEGUNDO SUPLENTE | <u>LAI. Ma. de la Luz Estrada Ramírez</u> |  |



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVANZADA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN  
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN  
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

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

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

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

Propuesta de un Modelo de Proactividad Organizacional sustentado en la  
mejora continua para reducir situaciones conflictivas en una empresa  
Automotriz  
que presenta la pasante: Wendy Patricia de la O Castañeda  
con número de cuenta: 9236710-0 para obtener el TÍTULO de:  
Licenciada en Administración

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

A T E N T A M E N T E.  
"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"  
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 12 de Mayo de 2000

PRESIDENTE	<u>LAE. Arturo Sánchez Mondragón</u>	
VOCAL	<u>LAE. Jorge Reyes Torres</u>	
SECRETARIO	<u>L.PSIC. Miguel Rojas Vázquez</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>LA. Félix Pérez Rivera</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>LAI. Ma. de la Luz Estrada Ramírez</u>	



*Agradecer es el gran placer de reconocer en los demás lo que constituye una ayuda para el que agradece.*

*Agradecimientos*

---

---

## ∞ DIOS ∞

*Gracias Padre, hoy te vengo a dar,  
he venido hasta tus pies,  
Sólo para agradecerte,  
Sólo para darte gracias, pues no encuentro otras palabras en  
mi ser.*

*Gracias Padre sé que te he hecho llorar,  
al ser un malagradecido al no haberte obedecido,  
y aún así tu amor me has dado, y aún así no me has dejado,  
no te has ido de mi lado y hoy te vengo a dar.*

*Gracias Padre, por tu amor en una cruz,  
por amarme de tal forma, por mandar a Jesús,  
gracias Padre por tu amor y tu bondad,  
por tu fuerza y tu amistad, por ser un padre leal,  
siempre leal.*

*Gracias Padre por los pequeños y bellos detalles,  
por cada cosa que me has dado ,  
por cada cosa que has negado,  
más que eso gracias Padre por ti mismo por lo que eres y  
como eres.*

*Gracias padre por las buenas, por las malas,  
porque has estado a mi lado siempre,  
por tu amor de Dios y Señor,  
gracias Padre por Todo.*

**TE AMA WENDY**

## ☞ *A mis Padres y Hermana* ☛

*Volveré a mi padre y le diré:*

*“ Padre, he pecado contra Dios y contra ti, ya no merezco llamarme hijo tuyo “.*

*Estaba aún lejos, cuando su padre lo vio sintió compasión por él, corrió a su encuentro y lo abrazó y lo besó.*

*Dijo el Padre :*

*“ Hay que hacer fiesta y alegrarse porque este hijo mío estaba muerto y ha vuelto a la vida, estaba perdido y ha sido encontrado “*

*(Lc. 15,18-21.32)*

*Agradecer es una palabra tan difícil de expresar y no por orgullo o soberbia sino más bien por humildad, como no recordar que ustedes, mi familia, han estado aquí en las buenas y en las malas, en las alegrías en las tristezas, en las derrotas y en los triunfos, en mis desilusiones y en las ilusiones, en cada uno de mis logros, en cada una de mis caídas, en mis temores, en mis fortalezas, cuando he llorado , cuando he reído, cuando me he enfadado, a decir verdad, son tantas cosas que tengo agradecerles, su apoyo, su comprensión, su dulzura, su calidez, su ternura, su dedicación, porque aunque ya se que nadie los educó para ser padres.....*

*Yo creó que dios desde hace mucho tiempo los tituló y hasta los graduó en ello, gracias Papá por ser compañero fiel de esta niña que siempre ha querido ser como tú, por que eres un gran ser humano, créeme que lo seguiré intentando toda mi vida, tu que has dedicado tus años a verme crecer, a ti que tu sueño ha sido verme persona de bien, le agradezco a Dios que aún estés conmigo y más aún que estés acompañándome en todos y cada uno de los momentos más importantes de mi vida, a ti Mamá que siempre has estado conmigo, que siempre me has cuidado y amado como nadie lo hará jamás, a ti que has apoyado todas mis decisiones, a ti que has caminado a mi lado, que me has levantado cuando me ha caído, me faltan hojas para agradecer, a ti Karina, por que deseo que seas una buena persona, una persona que sea mucho más de lo que puedo ser yo, porque eres una gran hermana, una gran amiga, un apoyo incondicional y siempre fiel.*

*Gracias a los tres por ser parte de esta aventura, por dejarme ser Padre, Hermano e Hijo Pródigo, Gracias Dios por darme la infinita gracia de que estén, conmigo y Gracias a Ti Papá, a Ti Mamá y a Ti Karina por ser tan sólo.....*

### **Mi Familia**

**LOS AMO WENDY**

## A Dios

No me dirijo a los hombres. Me dirijo a ti, Dios de todos los seres, de todos los mundos, de todos los tiempos; si es permitido a débiles criaturas, pérdidas en la inmensidad e imperceptibles para el resto del universo atreverse a pedirte algo, a ti, que todo lo has dado, a ti, cuyos decretos son inmutables y eternos. Dígnate mirar con piedad los errores de nuestra naturaleza, que esos errores no sean calamidades. No nos has dado corazón para aborrecernos y las manos para degollarnos. Haz que nos ayudemos mutuamente a soportar el fardo de una vida penosa y fugaz; que las pequeñas diferencias entre los trajes que cubren nuestros débiles cuerpos, entre nuestros insuficientes lenguajes, entre nuestros ridículos usos, entre nuestras imperfectas leyes, entre nuestras insensatas opiniones, entre nuestras condiciones tan desproporcionadas a nuestros propios ojos y tan iguales ante ti, que todos esos pequeños matices, en fin, que distinguen a los átomos llamados hombres, no sean señales de odio y persecución; que los que encienden cirios en pleno mediodía para celebrarte soporten a los que se contentan con la luz de tu sol; que los que cubren su traje con tela blanca para decir que hay que amarte, no detesten a los que hacen lo mismo bajo una capa de lana negra, que sea igual adorarte en una jerga formada de antigua lenqua que en una jerga recién formada; que aquellos cuyo traje está

teñido de rojo o morado, que dominan una partícula de montoncito de barro de este mundo y que poseen algunos redondeados fragmentos de metal, gocen sin orgullo de lo que llaman grandeza y riqueza, y que los demás los vean sin envidia; porque tú sabes que no hay en esas vanidades nada que envidiar ni de qué enorgullecerse. . .

Gracias en este día te doy por haberme permitido lograr uno de mis sueños al lado de los que tanto amo, y por la luz y esperanza que encuentro en tu infinito amor y en lo que representas.

Pero sobre todo gracias, por haberme dado la agudeza para entender, la capacidad para retener, el método y la facultad para aprender, la sutileza para interpretar, la gracia y abundancia para hablar, el acierto al empezar, la dirección al progresar y la perfección al terminar.

¡Gracias, Muchas Gracias!  
Oscar A. Reveles

## *A quién Corresponda*

*Durante algunos meses imaginé cómo serían los agradecimientos, los reconocimientos y las dedicatorias de este proyecto de investigación. Era como imaginarme el final de la tarea, ¡El trabajo terminado!*

*Representaba ese punto de inflexión tan trascendente que marca el cierre de un trabajo y el comienzo de uno nuevo: la obra en manos del lector, recibir críticas, releerla una y otra vez ya impresa para encontrarle aspecto a mejorar. En fin, una nueva historia.*

*No sé si sucederá lo mismo con otros investigadores, escritores, filósofos, etc., pero para mí las páginas en las que uno agradece y reconoce a la gente que ha estado a su lado a lo largo y durante la elaboración del trabajo sugiere un momento de expresión no demasiado exigente en cuanto a formas o contenidos. Sólo un fluir de sensaciones.*

*Es como el último año de la escuela primaria (o secundaria o de la universidad), ya está todo dicho, y todo escrito. Ya se han hecho balances, se han resuelto algunos problemas y otros no se han podido resolver. Sólo queda la fiesta, la reflexión en silencio y el abrazo con los compañeros de travesía.*

Por eso, para mí estas páginas son tan significativas. Porque aquí pretendo expresar mi más sincero y profundo reconocimiento a quienes me han acompañado a lo largo de estos meses de investigación y desarrollo. Esta tesis es uno de los resultados de todo este proceso.

Pero que mejor que explicar más específicamente, como esta tesis fue documentada y elaborada en dos etapas bien diferenciadas.

Una primera etapa de desorden que duró alrededor de algunas semanas y que tuvo como resultado un montón de noches en vela, papeles escritos, cuadernos terminados y sin terminar, servilletas y boletos de camión garabateados con ideas, frases, libros subrayados, copias y recortes de libros y revistas. . .

Durante todo este tiempo de desorden también se compartió charlas, discusiones, debates, conversaciones, trabajos, etc., con varias personas que me han aportado sus ideas y enfoques sobre el tema sin prejuicios y con muchísima voluntad y sabiduría.

Pero para que usted esté leyendo esto también ha existido una segunda etapa mucho más organizada que duró algunos meses.

*Etapa en la cual la información ya recabada e interpretada, es decir, los borradores estuvieron sujetos a minuciosas revisiones por parte de varios especialistas en diversas disciplinas, lo que significaba notas, comentarios y correcciones encaminadas a mejorar y pulir el trabajo y así obtener los mejores resultados posibles; y fue en esta segunda etapa que comencé a sentir el apoyo de la gente que me rodea todos los días. Aquellos con quienes conviví, trabajé, descansé y comparto mis horas.*

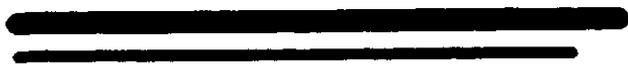
*Es por ello que aprovecho estas páginas para plasmar en ellas mi más sincera gratitud y reconocimiento a todas aquellas personas e instituciones; tales como: Catedráticos, Académicos, Asesores, Sinodales y Revisionistas, Familiares, Compañera de Tesis, Compañeros de Escuela y Conocidos, Amigos, Enemigos, asimismo, a la Universidad Nacional Autónoma de México y a las instalaciones de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, Campo 4, etc., que con su ejemplo, apoyo y estímulos, así como, con paciencia y cariño e infinita fe y confianza al creer en mí, me permitieron continuar día a día hasta concluir con una etapa más de formación en mi vida y la pauta para alcanzar una a una todas mis metas.*

*A todos y cada uno de los que he mencionado, además de aquellas personas que se me pudiesen escapar de mi mente en este*

*momento pero que me alientan profesional y afectivamente hablando, a seguir adelante y ser mejor cada día sólo tengo 3 palabras que decirles: ¡Gracias, Muchas Gracias!*

*A partir de ahora ya no estaré escribiendo más la tesis titulada "Propuesta de un Modelo de Proactividad Organizacional sustentado en la Mejora Continua para Reducir Situaciones Conflictivas en una Empresa Automotriz". A partir de este momento, usted comienza a leerla.*

*¡Espero que le guste !  
Oscar A. Reveles*



*Lo importante no es lo que hicieron de nosotros, sino lo que nosotros hacemos con eso que hicieron de nosotros.*

*Reconocimientos*



## ☯ Al Asesor ☯

*Con el tiempo, aprendes la sutil diferencia que hay entre tomar la mano de alguien y esperar su ayuda.*

*Y aprendes que la amistad no significa apoyarte en alguien, y que la compañía no significa seguridad.*

*Y empiezas a entender que las palabras no son contratos, ni los elogios son promesas.*

*Y empiezas a aceptar tus derrotas con la cabeza en alto, con lo ojos bien abiertos, con la compostura de un adulto, no con el rostro compungido de un niño.*

*Y aprendes a construir todos tus caminos en el hoy, porque el terreno del mañana es demasiado incierto para hacer planes.*

*Con el tiempo aprendes que incluso los agradables rayos de Sol quemar si te expones demasiado a ellos.*

*Por lo tanto siembra tu propio jardín y adorna tu propia alma, en vez de esperar a que alguien te lleve flores.*

*Y así aprenderás en que realidad puedes sobrellevarlo todo.... que en verdad eres fuerte. Y que en realidad vales mucho.*

*Poema Anónimo*

*A la persona que siempre ha estado junto a mi, desde que empezó el camino más árido y pesado en mi carrera profesional, porque siempre he recibido de su parte palabras de aliento y de tranquilidad, por que siempre su deseo ha sido ayudarme y sacarme adelante, motivarme y hacerme responsable de mis actos, por que en este momento tan relevante en mi vida tanto personal como profesional, el no podía faltar, un gran amigo, un gran profesor, una gran persona al Lic. Arturo Sánchez Mondragón. Gracias porque estoy segura que sin su ayuda yo no me encontraría hoy aquí,*

*Gracias por ser no sólo el asesor de está tesis sino por ser esa persona especial que ha conducido mi vida profesional desde siempre.....*

*A usted Licenciado Muchísimas Gracias*

*Wendy*

## ☞ *A los Sinodales* ☛

*“ El adulto que tiene capacidad para una verdadera madurez, es aquel que deja la niñez sin haber perdido los mejores rasgos de esa etapa. Es aquel que conserva las fuerzas emocionales básicas de la primera infancia, la terca autonomía de la época en que el niño empieza a caminar, la capacidad de asombro placer y travesura de los niños pequeños, el idealismo y la pasión de la adolescencia.*

*Es aquel que incorpora todo esto a un patrón de desarrollo denominado por la estabilidad, la sabiduría, el conocimiento, la sensibilidad hacia los demás, la responsabilidad, la fortaleza y la determinación de la edad adulta “.*

*Joseph Stone*

*A los sinodales que gracias a su experiencia y dedicación han logrado evaluar las características y conocimientos necesarios para generar día con día profesionistas de calidad y excelencia dentro de la sociedad.*

*Gracias por la atención y el tiempo brindados para la revisión y evaluación de este proyecto.*

*Con estimación Wendy*

## ☞ *A los Profesores* ☛

*“ Existe una cosa muy misteriosa pero muy cotidiana. Todo el mundo participa en ella, todo el mundo la conoce, pero muy pocos se paran en pensar en ella. Casi todos se limitan a tomarla como viene sin hacer preguntas.*

*Está cosa es el tiempo, hay calendarios y relojes para medirlo, pero eso significa poco, porque todos sabemos que a veces, una hora puede parecernos una eternidad, y otra, en cambio, pasa en un instante, depende de lo que se haga en esa hora.*

*Porque sin duda alguna el tiempo es vida y reside en el corazón ”.*

***Michael Ende***

*Dedicado a los profesores que hicieron y siguen haciendo de mi todo aquello que hasta el día de hoy Soy*

*Con estimación Wendy*

# UNAM

*“ Tal vez la mejor razón para tener calendarios y marcar la vida en años, sea que el mismo ciclo brinda esperanza.*

*Necesitamos empezar otra vez y nuevas oportunidades, y la firme convicción de que todavía se dispone de puntos de partida sin parar mientes en cuántos se hayan desperdiciado.*

*Y el reloj anual puede empezar a funcionar en cualquier momento “.*

*Loundon Wainwright*

*Es digno y respetuoso reconocer que la institución educativa que me ha visto crecer como persona y como profesionista, me ha brindado todos los recursos humanos y materiales para mi propia formación, me ha educado de la mejor manera brindándome el apoyo incondicional que la máxima casa de estudios puede dar, haciendo posible la consecución de una meta más en mi vida.....*

*Mi carrera universitaria*

*Con gran admiración y profundo respeto Wendy*

## *A mis Asesores*

*Gracias, por enseñarme que toda cosa grande, majestuosa y bella en este mundo, nace y se forja en el interior de un individuo, como resultado de una sola idea y/o sentimiento. Ciertamente, todos los acontecimientos verdaderos y positivos que nos legaron los siglos pasados, fueron, antes de realizarse, una idea oculta en la razón, o un sentimiento sutil en el corazón de una persona. . . Siendo ejemplo de ello: Las fatídicas guerras, manantial de un caudaloso río de sangre inocente, producto de un sueño que se incubó en el cerebro de un hombre. Los acontecimientos bélicos y las guerras dolorosas que destruyeron tronos y derrumbaron reinos, surgieron de una idea en la mente de un sólo personaje; o que tal, aquellas enseñanzas sublimes que transformaron el curso de la vida humana, inclinaciones propias de un sólo ser que, por su genio, se le consideraba extraño a su ambiente. Una sola idea erigió las Pirámides; un sentimiento fatal destruyó Troya; una sola palabra incendió la Biblioteca de Alejandría y un ideal fecundo creó la gloria del Islam.*

*Un pensamiento que se apodera de nosotros en la quietud de la noche nos puede conducir a la gloria o a la locura. Una palabra nos puede convertir en ricos después de la pobreza, y en paupérrimos después de la opulencia. . .*

Por otra parte, gracias por inculcar en mí un elevado sentido del compromiso, de la responsabilidad y de la madurez, pero no solamente hacia mi persona, sino también, para los que me rodean. Y por permitirme conocer y aprender a que el Compromiso, Responsabilidad y Madurez es un procedimiento que conlleva a la habilidad de controlar la ira y resolver las discrepancias sin violencia o destrucción; a la paciencia, en la voluntad de posponer el placer inmediato en favor de un beneficio de largo plazo; la perseverancia, como la habilidad de sacar adelante un proyecto o una situación a pesar de fuerte oposición y retrocesos decepcionales; la capacidad de encarar disgustos y frustraciones, incomodidades y derrotas sin queja alguna ni abatimiento; la humildad, de ser suficientemente grande para decir me equivoqué, y cuando se esta en lo correcto no necesitar experimentar la satisfacción de decir "te lo dije"; la capacidad de tomar una decisión y sostenerla; y la confiabilidad, al mantener la propia palabra y, superar la crisis.

Pero más allá de todo esto, me enseñaron que este procedimiento no es otra cosa que el arte de vivir en paz con lo que es imposible cambiar.

Sólo me resta por ofrecer humildemente mis más sinceras muestras de gratitud y reconocimiento al L.A.E. Arturo Sánchez Mondragón y a la L.A. Ma. Teresa Muñoz García respectivamente, por su inmensa calidad humana y dedicación,

*así como, por sus constantes consejos que me orientaron, ayudaron y brindaron la oportunidad de prepararme mejor y la pauta para superarme día a día en todos los aspectos de mi vida.*

*Asimismo, gracias por haberme ofrecido lo mejor de su persona: Conocimientos, Experiencia, pero sobre todo, su muy valioso e incondicional Apoyo, Comprensión y Amistad.*

*¡ Muchas, pero Muchas Gracias por todo !*

*Oscar A. Reveles*

## *Al Honorable Jurado*

*Gracias a todos y cada uno de los integrantes del honorable jurado, los cuales de alguna u otra forma me permitieron percatarme y aprender a que iniciar una obra es cosa relativamente fácil, basta con avivar un poco la lumbre del entusiasmo. Perseverar en ella hasta el éxito, es cosa diferente; eso ya es algo que requiere continuidad y esfuerzo. Comenzar está al alcance de los demás, continuar distingue a los hombres de carácter. Por eso la médula de toda obra grande, desde el punto de vista de su realización práctica, es la perseverancia, virtud que consiste en llevar las cosas hasta el final.*

*Es preciso, pues, ser perseverante; formarse un carácter no sólo intrépido, sino persistente, paciente, inquebrantable. El verdadero carácter no reconoce más que un lema: ¡la victoria!. Y sufre con valor, con serenidad y sin desaliento, la más grande de las pruebas: ¡la derrota!*

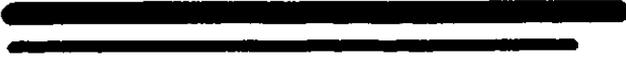
*Todos los Catedráticos y Académicos que conforman al jurado, ya estarán acostumbrados a ser continuamente mencionados en los agradecimientos y reconocimientos de las tesis; pero no sólo porque son parte del jurado -más que nada- porque comparten con nosotros su muy valioso tiempo,*

*conocimientos y experiencia a través de charlas, discusiones, conversaciones, etc., que nos aportan ideas y enfoques sobre el tema sin prejuicios y con muchísima voluntad y sabiduría. Mucho más que una simple formalidad; una expresión de amistad se palpa cada vez que uno conversa con ellos.*

*Por ello y por ser los representantes dignos de la Universidad Nacional Autónoma de México, que con discernimiento y sabiduría logran dirigir a generaciones de futuros profesionistas con calidad y empatía, exaltando en ellos los valores y principios propios de la comunidad que hacen brillar día a día a nuestra Universidad, es que les rindo un humilde y muy merecido homenaje por medio de estas páginas como tributo a su religiosa dedicación y desempeño académico y profesional; asimismo, hago expansivas mis más respetuosas muestras de reconocimiento e inmensa gratitud a todos ustedes.*

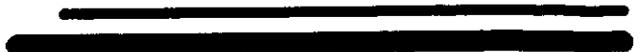
*¡ Por todo esto, Mil Gracias. . . !*

*Oscar A. Reveles*



*Dedicado a los hombres y mujeres, quienes poseen la visión de un mundo mejor y el valor para evocar un cambio positivo, siendo al mismo tiempo responsables ante y para toda la humanidad.*

# *Dedicatorias*



## ∞ *A mis Padres* ∞

*Gracias Señor por darme unos padres que son lo bastante fuertes para saber cuándo se es débil, y lo bastante valerosos para enfrentarse a sí mismos cuando han sentido miedo.*

*Unos padres que son orgullosos e inflexibles en la derrota, humildes y magnánimos en la victoria.*

*Unos padres que nunca han doblado la espada cuando han erguido el pecho, unos padres que te conocen que eres piedra fundamental de su existir.*

*Unos padres cuyo corazón es claro, cuyos ideales son altos, ellos se dominan así mismos antes de dominar a lo demás, ellos saben reír pero también llorar, ellos tiene un gran sentido del humor, son felices, yo lo sé, gracias señor por haberles dado humildad, para que puedan recordar siempre la sencillez de la verdadera grandeza, la imparcialidad de la verdadera sabiduría, y la mansedumbre de la verdadera fuerza:.....*

*Entonces, yo su hija podré humildemente dedicarles lo que hasta ahora SOY*

*Wendy*

## ∞ *A mi Familia* ∞

*Las gentes tienen estrellas que no son las mismas, para los unos, las estrellas son guías, para otros no son más que lucecitas, para otros que son sabios constituyen problemas, para mi son como oro, pero todas esas estrellas no me pertenecen más sin embargo están junto a mi siempre, cuando he mirado al cielo, cuando he necesitado de su luz o simplemente cuando he querido conversar con ellas, esas estrellas han iluminado de alguna forma todo el camino de mi vida y esas hermosas estrellas han sido mi familia.*

*Dedicado a mis abuelitos Carmen, Genoveva, Gabriel y Manuel.*

*Dedicado a la Familia Guevara Godínez, De La O Flores y Castañeda Luevano.*

*Con cariño Wendy*

## ∞ *A los Amigos* ∞

*“ Toda Amistad verdadera es comprometida y todo compromiso implica esfuerzo, no hay amistad auténtica sino existe un compromiso voluntario de cuidar y atender a la persona querida, porque la amistad es brindarse, proyectarse juntos y sobre todo ofrecer lo que se es y lo que se tiene “.*

*Enrique Rojas*

*Dedicado a Nadine, Nadia, Alberto, Laura, Jazmine, Ignacio y muy en especial a Ezequiel, a Arturo, a Omar, a Iván, a Israel, a Maribel, a Marina, a Nash y a la familia Alvarado Lara.*

*Dedicado al compañero que compartió conmigo esta aventura, por el apoyo, el buen compañerismo y por ser mi amigo, a ti Oscar.*

*Con afecto Wendy*

## *A mis Padres*

*Gracias, por brindarme la fortaleza necesaria para reconocer mis errores y debilidades, y el valor para enfrentarme a mi mismo cuando siento miedo; por formarme orgulloso e inflexible en la derrota honrada, y humilde y magnánimo en la victoria, por enseñarme a nunca doblar la espalda cuando debo más aún erguir el pecho, por permitirme conocer a Dios... y conocerme a mi mismo, piedra angular de todo conocimiento.*

*Gracias, por conducirme no por el camino cómodo y fácil sino por el camino áspero, agujoneado por las dificultades y los retos, por dejarme aprender a sostenerme firme en la tempestad, y a sentir compasión por los que fallan, por permitirme conocer de los mejores el don de tener un corazón claro, cuyos ideales sean altos pero no por ello inalcanzables.*

*Gracias, por enseñarme a dominarme antes de pretender dominar a los demás; a aprender a reír pero también a llorar; a avanzar hacia el futuro pero no olvidando mi pasado, y después de haberme dado todo esto, me agregaron, suficiente sentido del humor, de modo que pueda ser siempre serio, pero que no por ello me tome a sí mismo demasiado en serio.*

*Gracias, por la humildad que me dieron, para que pueda recordar siempre la sencillez de la verdadera grandeza, la imparcialidad de la verdadera sabiduría, y la mansedumbre de la fuerza.*

*Gracias, por constituir en mí a un individuo veraz en todo, veraz con sus semejantes y consigo mismo, fiel a su palabra; superior a las mezquindades del servilismo y la adulación, que no se cruza de brazos ante las dificultades, esperando que lo salven de ellas, tardíamente, un golpe de suerte, un medio, o una astucia vil.*

*Gracias, por constituir en mí a un ser que no abdica de su derecho por negligencia, pero que no por ello lo ejerce abusivamente y que, sobre todo, jamás olvida que la garantía interna de esos derechos radica en el cumplimiento de los deberes, cualquier derecho resultaría un privilegio específico y excepcional. Un ser que ama la vida y la enaltece. En fin, un individuo capaz de juzgar de las cosas y de los hombres con independencia y con rectitud, porque es capaz de juzgarse a sí mismo antes que a los demás y que sabe que, por encima de la libertad que se obtiene como un legado, el destino de los pueblos coloca siempre la libertad superior. La que se merece.*

*¶ Pero sobre todo Gracias, por haberme brindado lo mejor de la vida, el calor y sustento para sobrevivir, paciencia y amor en los momentos difíciles, estímulo y cariño para seguir adelante y la confianza al creer en mí; quiero compartir con ustedes de todo corazón lo que hemos logrado en todo este tiempo, el término de mi carrera profesional. Y poder demostrarles que no en vano lucharon, que no puedo expresarles mi gratitud. Que pueden estar tranquilos, pues cumplieron su misión al enseñarme que vivir no es sólo existir, sino existir y crear, saber sufrir y gozar y en vez de dormir, soñar.*

*¶ Y aún al volver la mirada sobre el camino andado no habrá lodo alguno en mis pies, ni se encontrará en mi huella una espiga, una mies, o una flor pisoteada. No necesito nombrarlos, a ellos no les gustaría pero ya todos saben que ellos son la flor de la vida.*

*Con Cariño, Admiración y Respeto su hijo  
Oscar A. Reveles*

## *A mis Hermanos*

*Ser uno de los miles de colaboradores para hacer posible un cuento histórico, ¡es un privilegio!*

*Ser uno de los miles de trabajadores ayudando a elevar el nivel de vida de los que nos rodean, ¡es una oportunidad!*

*Ser uno de los miles que ayudan a tener una vida más plena a otros, ¡es un reto!*

*Aunque lo que hagamos parezca insignificante, nuestros esfuerzos se vuelven colectivos, como pequeños copos de nieve que transforman el triste y seco paisaje en belleza.*

*Así como las gotas de agua o granos de arena hacen al poderoso océano y la apacible tierra, así nuestros esfuerzos grandes, pequeños o fútiles, ayudan o estorban el desarrollo del Mundo.*

*Gracias, por el ejemplo, apoyo y estímulos brindados con infinita fe y confianza y por infundir en mi una estrecha y gran amistad que nunca podrá romperse a través de los años.*

*Su Hermano y Amigo Incondicional!*

*Oscar A. Revéles*

## *A mis Amigos*

*He encontrado a mi paso amigos, enemigos, y conocidos, compañeros de travesía, científicos, intelectuales, y revisionistas, comunistas, pacifistas, etc., de los cuales he aprendido grandes cosas, claro esta, que tanto buenas como malas, empero, que me ayudaron a formar un criterio propio y objetivo, pero sobre todo auténtico ante lo paradójico que suele ser nuestro universo; alentándome a su vez a seguir luchando por forjar en mi un espíritu de superación e innovación continua.*

*Pero es precisamente, en este momento de inflexión tan trascendental que marca el cierre de una etapa y el comienzo de otra, cuando me cuestionó y reflexionó en silencio en relación a ¿Cuántos amigos tengo?. . . Y no me refiero a los cuates de todos los días, sino a esos amigos o amigas verdaderamente especiales que marcan nuestras vidas con su presencia y en los cuales podemos confiar ciegamente, y con los que siempre solemos contar y sentir su apoyo pleno e incondicional.*

*Casi te aseguro que puedes contarlos con los dedos de una mano y aún te sobrarían dedos. Aunque a la mejor vas a decir que tú tienes un montón de cuates y que con todos te llevas de fábula y que son como uña y mugre.*

*A menos que tengas una suerte verdaderamente loca, tus super buenos amigos o amigas no son más de dos o tres, y en la mayoría de los casos, es solamente uno. ¡En serio! es muy difícil encontrar amigos de verdad, esto en toda la extensión de la palabra. Tú puedes conocer a muchísimas personas y llevarte bien con todos, pero eso no significa que sean tus amigos. . . ¡Realmente tus Amigos!*

*En el mundo, abundan los amigos de ocasión y, lo que es peor, los falsos amigos. Estos hacen mucho más daño que bien, y no deberían llamarse amigos, sino enemigos. Ya sabes, es ese antiquísimo dicho que advierte que en la abundancia, te sobran amigos, pero cuando estas en problemas éstos, brillan por su ausencia.*

*Muchas de éstas "amistades" que uno hace durante su vida, se basan en el interés, es decir, si alguien necesita algo de ti, se hará tu amigo para ver si puede conseguirlo, y viceversa. Haz la prueba, es muy raro que alguien te llame por teléfono únicamente para saludarte. ¡Ni modo!*

*Otro tipo de amigos se encuentran directamente en la escuela, o en la oficina, nada más durante el tiempo en que convives con ellos, pero luego cuando cada quien toma su propio camino, las amistades suelen disolverse y quedar cuando mucho, en un bonito recuerdo.*

*Claro esta, que no todos estos amigos ocasionales son mala onda. En muchos casos, puedes construir una amistad muy sólida con alguno de ellos, pero desgraciadamente, la amistad termina cuando las circunstancias cambian, o por lo menos se desvanecen. Si llegas a encontrarlos años más tarde, como que ya nada es igual y a veces te cuestionas ¿Cómo puede ser amigo de esta persona sino tenemos nada en común?. No lo tienen ahora pero antes . . .*

*La amistad ideal aunque suene muy utópico, debería ser aquella que durara independientemente de las circunstancias y de los cambios que los individuos experimenten. Tal vez, pueda debilitarse un poco si los amigos en cuestión están lejos, pero debería de volver a cobrar nuevo brillo cada vez que hablen o se encuentren. ¡Difícil . . .no!. Este tipo de amistad es muy rara. Si tienes una así cuidala y no la dejes desfallecer.*

*Del tal manera que tenemos que contentarnos con las amistades ocasionales, para tratar de construir, sobre esa base una amistad duradera. El chiste es saber identificar quien es un amigo verdadero y quien lo es nada más superficialmente. Cosa muy fácil . . . ¡¡¡Verdad!!!*

*Por suerte a nivel personal, puedo decir a ciencia cierta y sin temor a equivocarme que tengo muchos amigos, ¡Amigos de*

*Verdad!, pero también muchos, muchísimos enemigos, ¡Enemigos de Verdad! . . . ambos mereciendo sus respectivos nombres por méritos propios, y que por cuestiones personales y para evitar herir susceptibilidades prefiero omitir sus nombres, pero todos ellos saben muy bien a quien me refiero.*

*A todos ellos mil gracias. . ., porque de alguna u otra forma influyeron en mi vida, ya sea positiva o negativamente y contribuyeron a mi desarrollo primeramente, como individuo, posteriormente, como profesionista y finalmente, como futuro padre de familia.*

*Finalmente, sólo me resta por decir que el tiempo nos obsequia un libro en blanco, lo que en él escribas será de tu propia inspiración. De ti depende elegir la tinta arcoiris de la dicha o la gris y opaca del desaliento y la amargura. Las palabras dulces y hermosas del lenguaje del amor o el relato tenebroso y destructor del odio. También eres libre de escribir tonterías, embustes o de arrancar las páginas.*

*¿Qué escribirás amigo, en cada día que te falta por llenar? . . .*

*Su Sempiterno Amigo  
Oscar A. Revelo*

## *Al Lector*

*Si piensas que estás vencido, lo estás;  
si piensas que no te atreves, no lo harás;  
si piensas que te gustaría ganar,  
pero que no puedes, no lo lograrás;  
si piensas que perderás, ya has perdido;  
porque en el mundo encontrarás que el  
éxito comienza con la voluntad del hombre.*

*Todo está en el estado mental;  
porque muchas carreras se han perdido  
antes de haberse corrido;  
y muchos cobardes han fracasado  
antes de haber su trabajo empezado.*

*Piensa en grande y tus hechos crecerán;  
piensa en pequeño y quedarás atrás;  
piensa que puedes y podrás;  
todo está en el estado mental.*

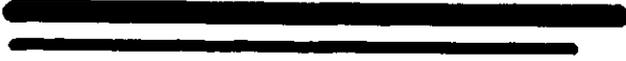
*Si piensas que estás aventajado, lo estás;  
tienes que pensar bien para elevarte.*

*Tienes que estar seguro de ti mismo  
antes de intentar ganar un premio;  
la batalla de la vida no siempre la gana  
el hombre más fuerte o el más ligero;  
porque tarde o temprano, el hombre que gana,  
es aquel que cree poder hacerlo.*

*Y recuerda que debes ser fuerte sin ser rudo,  
ser amable sin ser débil,  
aprender con orgullo sin arrogancia  
aprender a ser gentil sin ser suave.*

*Ser humilde sin ser tímido,  
ser valioso sin ser agresivo,  
ser agradecido sin ser servil,  
meditar sin ser flojo.*

*Oscar A. Reveles*



# *Índice*





# ÍNDICE

## PÁGINA

### • INTRODUCCIÓN

003



## CAPÍTULO 1:

### MÉTODO DE INVESTIGACIÓN APLICADO

*1.1. Planteamiento del Problema*

012

*1.2. Justificación*

012

*1.3. Delimitación del Tema*

014

*1.4. Planteamiento de Hipótesis*

015

*1.4.1. Variables de la Investigación*

015

*1.5. Objetivos*

016

*1.5.1. De Servicio*

016

*1.5.2. Social*

016

*1.5.3. Económico*

017

*1.6. Diseño de la Investigación*

017



## CAPÍTULO 2:

### GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES

*2.1. Orígenes y Evolución de las Organizaciones*

026

*2.1.1. Influencia de los filósofos de la época*

028

*2.1.2. Imperio Romano*

029

*2.1.3. Iglesia Católica*

029

**ÍNDICE**

	<b>PÁGINA</b>
2.1.4. El Arsenal de Venecia	029
2.1.5. Civilizaciones Prehispánicas	030
2.1.6. Revolución Industrial	031
2.1.7. Siglo XX	032
<b>2.2. Concepto de Organización</b>	037
<b>2.3. Principales Características de las Organizaciones</b>	039
<b>2.4. Principales Recursos de las Organizaciones</b>	041
2.4.1. Recursos Operantes	041
2.4.2. Recursos Humanos	045
<b>2.5. Clasificación de las Organizaciones</b>	052
2.5.1. Clasificación de acuerdo al Origen de su Capital	052
2.5.2. Clasificación de acuerdo a la Magnitud de la Organización	054
2.5.3. Clasificación de Nacional Financiera	055
2.5.4. Clasificación por Actividad o Giro	057
2.5.5. Clasificación basada en el criterio de ¿A quién beneficia la organización?, de acuerdo a Blau y Scott	059
2.5.6. Clasificación de las Organizaciones según Etzioni	061
2.5.7. Clasificación de acuerdo a su Mercado de Acción	063
2.5.8. Clasificación: Formales e Informales	065
2.5.9. Clasificación: Organizaciones Primarias y Secundarias	066
2.5.10. Clasificación de acuerdo a su Constitución Legal	067
2.5.11. Clasificación en base a su Principal Objetivo	069
<b>2.6. Objetivos de las Organizaciones</b>	073
<b>2.7. Ventajas y Desventajas de las Organizaciones</b>	075



## ÍNDICE



### CAPÍTULO 3:

## COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

	PÁGINA
<b>3.1. Antecedentes del Comportamiento Organizacional</b>	089
3.1.1. Corrientes Administrativas	089
<b>3.2. Fundamentos Teóricos del Comportamiento Organizacional</b>	096
3.2.1. Concepto de Comportamiento Organizacional	096
3.2.2. Elementos Claves del Comportamiento Organizacional	096
3.2.3. Enfoque del Comportamiento Organizacional	099
3.2.4. Metas del Comportamiento Organizacional	099
<b>3.3. Ciencias de la Conducta Organizacional</b>	099
3.3.1. Psicología	100
3.3.2. Sociología	100
3.3.3. Psicología Social	100
3.3.4. Antropología	101
3.3.5. Ciencias Políticas	101
<b>3.4. La Conducta en las Organizaciones</b>	101
3.4.1. Conducta Individual	101
3.4.2. Conducta Grupal	115
3.4.3. Proceso de Liderazgo	122
3.4.4. Comunicación	130
3.4.5. Situaciones Conflictivas	141



# ÍNDICE



## CAPÍTULO 4:

### DESARROLLO ORGANIZACIONAL

	PÁGINA
<b>4.1. Antecedentes y Orígenes del Desarrollo Organizacional</b>	162
4.1.1. Raíces del Desarrollo Organizacional	162
4.1.2. Aparición del Desarrollo Organizacional en México	165
<b>4.2. Concepto de Desarrollo Organizacional</b>	166
<b>4.3. Indicadores del Desarrollo Organizacional</b>	170
<b>4.4. Principales Características del Desarrollo Organizacional</b>	171
<b>4.5. Escuelas del Desarrollo Organizacional</b>	172
4.5.1. Teoría de las Relaciones Humanas	172
4.5.2. Teoría Estructuralista	175
<b>4.6. Principales Procesos y Modelos del Desarrollo Organizacional</b>	177
4.6.1. Proceso de Desarrollo Organizacional de Warner Burke	177
4.6.2. Proceso de Desarrollo Organizacional de M. Hodgetts Richard	180
4.6.3. Proceso de Desarrollo Organizacional de Michel Stephen	181
4.6.4. Modelo Managerial Grid o Desarrollo Organizacional tipo Grid	183
4.6.5. Modelo de Kurt Lewin Collier	188
4.6.6. Modelo de Edgar Schein	189
4.6.7. Modelo Ronald Lippitt, Jeanne Watson y Bruce Westley	190
4.6.8. Modelo de Burke - Litwin	191
<b>4.7. Finalidad del Desarrollo Organizacional</b>	191
<b>4.8. Importancia del Desarrollo Organizacional</b>	193
<b>4.9. Limitaciones del Desarrollo Organizacional</b>	194



## ÍNDICE

	PÁGINA
<i>4.10. Necesidad del Cambio dentro del Desarrollo Organizacional</i>	195
<i>4.11. El Desarrollo Organizacional y el Futuro</i>	213
 <b>CAPÍTULO 5:</b>	
<b>LA PROACTIVIDAD COMO TÉCNICA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>	
<i>5.1. Generalidades de la Proactividad</i>	225
5.1.1. Concepto de Proactividad	226
5.1.2. Características de la Proactividad	227
<i>5.2. Factores que motivan la Proactividad</i>	228
5.2.1. Inactivismo	228
5.2.2. Reactivismo	228
5.2.3. Preactivismo	229
<i>5.3. La Reactividad en contraste con la Proactividad</i>	229
<i>5.4. Criterios determinantes en beneficio o detrimento de la Proactividad</i>	231
5.4.1. Iniciativa	231
5.4.2. Lenguaje	231
5.4.3. Campos de Preocupación / Influencia	232
<i>5.5. Variables de la Proactividad</i>	235
<i>5.6. Finalidades de la Proactividad</i>	237
5.6.1. Sensibilización	238
5.6.2. Compromiso	238
5.6.3. Disciplina	238

**ÍNDICE**

	<b>PÁGINA</b>
5.6.4. Objetividad	238
5.6.5. Mejora Continua	239
<b>5.7. Bases de la Mejora Continua</b>	<b>241</b>
5.7.1. Justo a Tiempo	242
5.7.2. Calidad Total	250
5.7.3. Benchmarking	266

**CAPÍTULO 6:****EMPRESA "AUTOMOTRIZ" S.A. DE C.V.**

<b>6.1. Antecedentes</b>	285
<b>6.2. Principios de la Organización</b>	291
<b>6.3. Cultura Organizacional</b>	292
<b>6.4. Estructura Organizacional</b>	293
<b>6.5. Productos que Comercializa</b>	315
<b>6.6. Competidores</b>	315
<b>6.7. Clientes</b>	316
<b>6.8. Leyes sobre las cuales se rigen las operaciones de la empresa "Automotriz" S.A., de C.V.</b>	317
6.8.1. Legislación, Reglamentación y Normatividad Nacional e Internacional sobre vehículos de Transporte de Pasajeros	317
6.8.2. Reglamento de Autotransporte Federal y de Servicios Auxiliares	318
6.8.3. Normas Oficiales Mexicanas en materia de Transporte de Pasajeros	318



## ÍNDICE

### PÁGINA

6.8.4. Acuerdos, Convenios y Tratados con el Exterior

319



## CAPÍTULO 7:

### CASO PRÁCTICO

7.1. Aspectos Básicos

326

7.1.1. Concepto de Modelo

327

7.1.2. Razones para construir un Modelo

328

7.1.3. Características del Modelo

329

7.1.4. Clasificación de los Modelos

332

7.2. Propuesta de un Modelo de Proactividad Organizacional

336

7.2.1. Estructura del Modelo

337

7.2.2. Descripción del Modelo

343

7.2.3. Desarrollo del Modelo

344

7.3. Principales técnicas para involucrar al personal con el Modelo

427

7.4. Beneficios que brinda el Modelo a la Organización

428

7.5. Beneficios que proporciona el Modelo a los Individuos

429



## RESULTADOS GENERALES:

• CONCLUSIONES

435



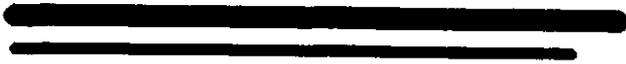
## ANEXOS:

• BIBLIOGRAFÍA

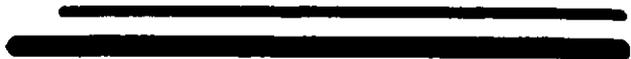
445

• HEMEROGRAFÍA

455



# *Introducción*





## INTRODUCCIÓN

**N**unca antes en la historia de la humanidad se había tenido la capacidad de cambiar de manera tan dramática el curso de la evolución. Nunca antes las personas habían sido tan capaces de aniquilarse a sí mismos como especie mientras que al mismo tiempo crean posibilidades para ellos mismos y para todo lo que quieren. Se poseen varias opciones para destruirse a sí mismos -destrucción ambiental, arsenales nucleares y químicos, así como una gran variedad de otras alternativas en base a la última tecnología-. Asimismo, se tiene la opción de crear una nueva realidad mediante la visión, el intento coordinado y un cambio mental auténtico.

En cualquier área del conocimiento humano los crecientes avances tecnológicos tornan obsoletos, algunas veces, términos y técnicas empleados sin reservas en cierto momento. Así ha ocurrido específicamente con el Desarrollo Organizacional. La extensión de algunas actividades o funciones, como consecuencia del proceso anteriormente explicado, ha hecho que los expertos se vean obligados a aceptar nuevas ideologías que resultan. De tal manera, al Desarrollo Organizacional se le han adicionado nuevas técnicas para denotar la expansión de las tareas de examen a ciertas actividades o funciones, no relacionadas directamente con los aspectos cubiertos específicamente por las técnicas tradicionales del Desarrollo Organizacional.

El presente se diferencia de otras obras del campo del Desarrollo Organizacional y aborda lo relativo a éste con un enfoque más amplio. Hace hincapié en una metodología a seguir, una planificación de la misma y un modelo innovador (Proactividad), en lugar de recalcar las técnicas previamente establecidas que debe dominar cualquier administrador.



En todas las actividades que emprende el hombre como una meta definida, debe existir una revisión oportuna para que permita dirigir y corregir las acciones y recursos utilizados en el logro propuesto.

Actualmente, para comprender o practicar la Proactividad de cualquier tipo es preciso dedicarse al examen del Desarrollo Organizacional en varias de sus formas. El profesionista deberá utilizar herramientas eficaces de diagnóstico que aseguren el logro de los resultados. Todo organismo social, cualquiera que sea su tipo, requiere de una revisión y evaluación para determinar los puntos que entrañan un peligro potencial o, por el contrario, hacer resaltar las posibles oportunidades favorables: reducir costos, eliminar desperdicios y pérdidas innecesarias, observar los desempeños y evaluar la eficacia de los controles, revisar planes generales y objetivos de la empresa, etc.

Aunque este proyecto se aleja del modelo típico de los textos de Desarrollo Organizacional, tal separación más que una cuestión de formato y enfoque, es una revolución profunda en el contenido. Muchos de los puntos analizados en este estudio pueden hallarse en otras obras de Desarrollo Organizacional; sin embargo, la organización del presente coloca temas en un contexto diferente.

Para lograr esto, se ha dividido el estudio en cuestión en dos partes fundamentales que son la investigación documental y el caso práctico.

En la primera (Capítulos del 2 al 5) se estima realizar una recopilación de datos, hechos y sucesos, acerca de los antecedentes y orígenes tanto de las Organizaciones como del Desarrollo Organizacional y de sus temas afines (Comportamiento Organizacional, Comunicación, Motivación, Liderazgo, Situaciones Conflictivas, Sensibilización al Cambio, Mejora Continua, etc.) a fin de tener un enfoque más preciso sobre el tema propuesto; así como, la información referente al mismo que permita establecer un punto de partida y justifique el porque de la necesidad de emplear técnicas innovadoras.



Con lo que respecta a la segunda parte (Capítulos 6 y 7, así como, los Resultados Generales) ésta consiste en recabar los datos necesarios que permitan la comprobación o no de la hipótesis planteada; así como, obtener los fundamentos necesarios para proponer un Modelo de Proactividad Organizacional.

Finalmente, sólo resta por decir, que dicho proyecto de investigación no es un simple recopilado, sino que intenta exhortar al lector al análisis y a la reflexión dando la pauta para que él mismo se empape de los conocimientos aquí plasmados y trate a su vez de realizar una interpretación más profunda y actualizada en la medida de sus posibilidades de las disyuntivas que se presentan ante la Organización.

# Capítulo

# 1

Método de Investigación Aplicado



*Toda cosa grande, majestuosa y bella en este mundo, nace y se forja en el interior del hombre, gracias a una sola idea y a un sólo sentimiento. Todos los acontecimientos verdaderos y positivos que nos legaron los siglos pasados, fueron, antes de realizarse, una idea oculta en la razón y en la mente de un hombre, o un sentimiento sutil en el corazón de una mujer...*

*Gibrán Jail Gibrán*



# *Contenido*

---

---



## CONTENIDO



### CAPÍTULO 1:

## MÉTODO DE INVESTIGACIÓN APLICADO

### *1.1. Planteamiento del Problema*

### *1.2. Justificación*

### *1.3. Delimitación del Tema*

#### *1.3.1. Objeto Mismo*

#### *1.3.2. Espacio*

#### *1.3.3. Tiempo*

#### *1.3.4. Una de las Partes*

#### *1.3.5. Descripción Esencial*

#### *1.3.6. Enunciamiento*

### *1.4. Planteamiento de Hipótesis*

#### *1.4.1. Variables de la Investigación*

##### *1.4.1.1. Variable Independiente*

##### *1.4.1.2. Variable Dependiente*

### *1.5. Objetivos*

#### *1.5.1. De Servicio*

#### *1.5.2. Social*

#### *1.5.3. Económico*

### *1.6. Diseño de la Investigación*



## CAPÍTULO 1

### MÉTODO DE INVESTIGACIÓN APLICADO

El método científico; es el conjunto de reglas que señalan el procedimiento para llevar a cabo una investigación.

La aplicación de este en cualquier investigación es fundamental para establecer el camino que se debe de seguir, asimismo proporciona la confiabilidad de la realización de un trabajo verdadero e imparcial, ya que, permite resolver problemas cuyas soluciones son obtenidas a través de una serie de pasos sistematizados y razonados, tomando como punto de partida datos objetivos; por lo tanto los resultados que se obtengan son susceptibles de ser comprobados.

#### **1.1. Planteamiento del Problema**

Sirve para reducir el problema a sus aspectos y relaciones fundamentales a fin de poder iniciar su estudio.

Es por ello que el planteamiento destinado a este trabajo es: **¿La falta de implantación de un Modelo de Proactividad Organizacional sustentado en la mejora continua afecta a la identificación y concientización del recurso humano con la organización?**

#### **1.2. Justificación**

Los días de administrar como en el pasado ya terminaron. No es posible permitirse continuar empleando métodos tradicionales para administrar empresas. Las organizaciones que insistan en aferrarse a formas de pensar pasadas de moda se encontrarán marginadas en la medida que los visionarios progresistas establezcan las nuevas tradiciones. Los líderes empresariales del futuro están despertando, sensibles a la responsabilidad personal que ahora demanda el público.



Actualmente, se valora el espíritu humano y se cree que la sociedad moderna debe cambiar su forma de pensar de manera fundamental y a fondo, si se pretende tener un futuro viable. Asimismo, se cree que el impulso más efectivo para contribuir a dicha transformación es por medio de la Proactividad.

En lugar de buscar soluciones para cada problema de "forma antes que fondo", un cambio de estructura mental o un cambio de contexto pueden proporcionar el espíritu (o sustancia) detrás de la práctica (o forma). Así, esta nueva conciencia se convierte en la base de una intención recreada que va más allá del mero seguimiento y/o cumplimiento de lo ya establecido.

El tipo de cambio mental fundamental que se requiere es aquel de naturaleza tan profunda, que es preciso que ocurra a un nivel personal muy íntimo, por lo general antes de cambiar cualquier estructura mental de la organización. Las personas no cambian porque alguien trate de cambiarlas. De hecho, por lo general se aferran y se resisten si creen que alguien está tratando de cambiarlos. La mayoría de las personas cambian porque quieren hacerlo, o porque reconocen la necesidad de ser diferentes. Una vez que las personas se comprometen en transformarse a sí mismas, pueden integrarse a la organización.

Cabe aclarar, que algunas organizaciones intentan utilizar técnicas innovadoras que logren que el recurso humano se integre al ente social como parte importante de ella; sin embargo, esto no es materia fácil, puesto que aún se tiene que romper con una serie de paradigmas que obstaculizan la evolución del pensamiento.

Por lo tanto, el siguiente proyecto de investigación se enfoca en diseñar, analizar, evaluar y aplicar un Modelo de Proactividad Organizacional que de la pauta dentro de la organización para fomentar un ambiente de identificación y concientización, con la finalidad de contribuir al desarrollo y crecimiento de la misma.



### **1.3. Delimitación del Tema**

Ayuda a marcar límites o aspectos sobresalientes que se investigan, en este caso:

Propuesta de un Modelo de Proactividad Organizacional  
sustentado en la mejora continua

#### **1.3.1. Objeto Mismo**

Modelo de Proactividad Organizacional

#### **1.3.2. Espacio**

Una empresa Automotriz, S.A., de C.V.

#### **1.3.3. Tiempo**

Finales del siglo XX

#### **1.3.4. Una de las Partes**

Sustentado en la mejora continua

#### **1.3.5. Descripción Esencial**

Para reducir situaciones conflictivas en una empresa Automotriz

#### **1.3.6. Enunciamiento**

*Propuesta de un Modelo de Proactividad Organizacional sustentado en la mejora continua para reducir situaciones conflictivas en una empresa Automotriz a finales del siglo XX.*



## **1.4. Planteamiento de Hipótesis**

Son suposiciones provisionales de las que se obtiene una consecuencia, son las posibles respuestas al planteamiento del problema.

La hipótesis a tratar en el presente es de trabajo con dos o más variables y relación de dependencia.

Se dice que es de trabajo porque se propone para investigar, y es de dos o más variables con relación de dependencia por el hecho de postular los motivos, causas o efectos de los fenómenos.

Por lo tanto la hipótesis considerada al problema es: **La implantación de un Modelo de Proactividad Organizacional sustentado en la mejora continua proporciona una adecuada identificación y concientización del recurso humano con la entidad y, con esto se contribuye al desarrollo y crecimiento de la Organización.**

### **1.4.1. Variables de la Investigación**

Una Variable es una propiedad que puede cambiar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medición, control y estudio.

#### **1.4.1.1. Variable Independiente**

Es la que se considera como supuesta causa en una relación entre variables. Para efectos de esta investigación la variable independiente es:

- *La implantación de un Modelo de Proactividad Organizacional sustentado en la mejora continua*



### 1.4.1.2. Variable Dependiente

Es la que considera al efecto provocado por la causa. De tal suerte las variables dependientes a tratar en la investigación son:

- *La identificación y concientización del recurso humano con la entidad*
- *El desarrollo y crecimiento de la organización*

## 1.5. Objetivos

Sirven para determinar los alcances de la investigación y evitar en lo posible cualquier desviación del tema de estudio. Suelen establecerse 3 categorías de objetivos; las cuales son:

### 1.5.1. Objetivo de Servicio

Proporciona a los usuarios productos y servicios. El objetivo asignado al proyecto es:

Sugerir las medidas preventivas y correctivas pertinentes que eleven la calidad de los servicios que se ofrecen dentro y fuera de las organizaciones a través de un Modelo de Proactividad Organizacional.

### 1.5.2. Objetivo Social

Se enfoca a los grupos que trabajan dentro de una empresa, a las autoridades oficiales y, en general a la comunidad. El objetivo de la investigación es:

Fomentar por medio de un Modelo de Proactividad Organizacional el crecimiento y sano desarrollo de las organizaciones, que permita la generación de fuentes de empleo y contribuya al bienestar del país.



### 1.5.3. Objetivo Económico

Es considerado la fuente creadora de riqueza en el ambiente en el que se desenvuelve la organización. Para efectos del presente, dicho objetivo se enuncia como:

Proponer un Modelo de Proactividad Organizacional que optimice la relación de trabajo, y asimismo, fomente el crecimiento económico de las organizaciones.

## 1.6. Diseño de la Investigación

El término "diseño" se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de la investigación, señalando al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio, contestar las interrogantes que se ha planteado y analizar la certeza de la(s) hipótesis formulada(s) en un contexto en particular.

El diseño de la investigación es la estrategia que se debe seguir para alcanzar el objetivo deseado, es el curso de acción que señala lo que se ha de hacer para darle solución al problema y estar en posición de aprobar o no la o las hipótesis formuladas.

El tipo de investigación para el presente estudio es no experimental, porque no existe manipulación deliberada de las variables; cabe aclarar, que los sujetos de la investigación son observados en su ambiente real, pertenecen a un grupo determinado y no se asignan al azar, se dan por autoselección.

No se construyen situaciones, estas ya existen, las variables independientes ya han ocurrido, no se tiene control directo sobre ellas, puesto que ya sucedieron al igual que sus efectos.



El estudio es Transeccional / Correlacional / Causal, debido a que recolecta datos en un sólo momento y en un tiempo único; asimismo, existe una estrecha relación entre cada una de las variables.

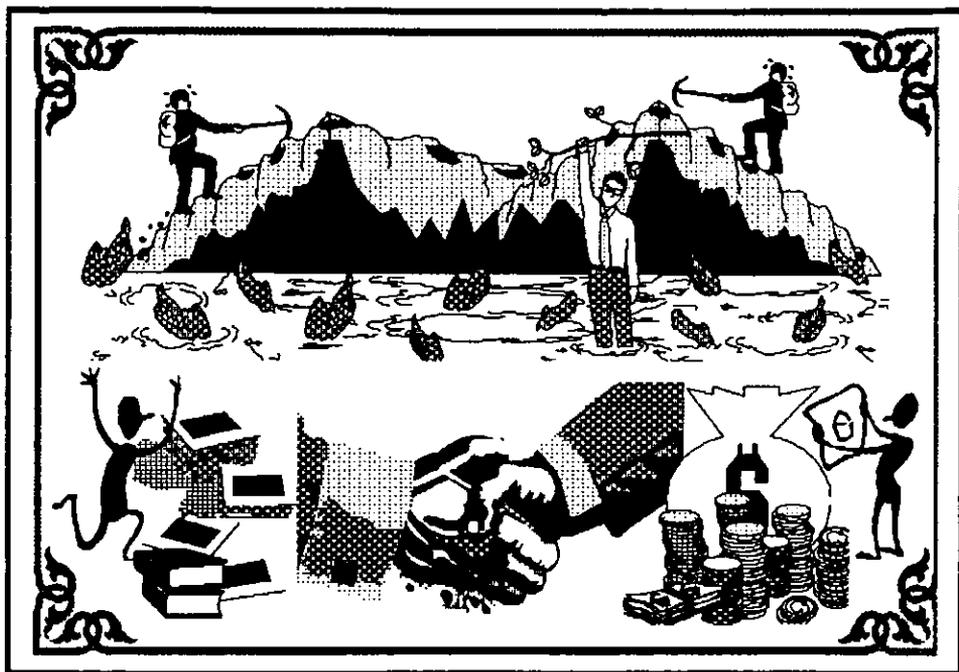
Es descriptivo porque presenta un panorama actual del estado en que se encuentran las variables.

Es una investigación del método inductivo, ya que parte de los enlaces observados entre los hechos particulares para llegar a conclusiones generales.

# Capítulo

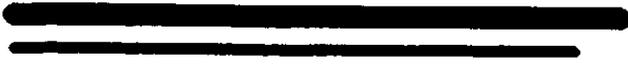
# 2

Generalidades de las Organizaciones



*Ser hombre significa, precisamente, ser responsable. Supone conocer la vergüenza frente a la calamidad que no parecía depender de uno. Supone sentirse orgulloso de una victoria que los compañeros han conseguido. Supone sentir, al colocar su grano de arena, que se contribuye a construir el mundo.*

*Antoine De Saint - Exupéry*



# *Contenido*





## CONTENIDO



### CAPÍTULO 2:

## GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES

### **2.1. Orígenes y Evolución de las Organizaciones**

- 2.1.1. Influencia de los filósofos de la época
- 2.1.2. Imperio Romano
- 2.1.3. Iglesia Católica
- 2.1.4. El Arsenal de Venecia
- 2.1.5. Civilizaciones Prehispánicas
- 2.1.6. Revolución Industrial
- 2.1.7. Siglo XX

### **2.2. Concepto de Organización**

### **2.3. Principales Características de las Organizaciones**

### **2.4. Principales Recursos de las Organizaciones**

#### **2.4.1. Recursos Operantes**

- 2.4.1.1. Recursos Materiales
- 2.4.1.2. Recursos de Sistemas
- 2.4.1.3. Recursos Tecnológicos
- 2.4.1.4. Recursos Financieros

#### **2.4.2. Recursos Humanos**

### **2.5. Clasificación de las Organizaciones**

- 2.5.1. Clasificación de acuerdo al Origen de su Capital
- 2.5.2. Clasificación de acuerdo a la Magnitud de la Organización
- 2.5.3. Clasificación de Nacional Financiera



## **CONTENIDO**

- 2.5.3.1. Empresas de Bienes o Servicios de Consumo Final**
- 2.5.3.2. Empresas de Bienes o Servicios de Consumo Industrial**
- 2.5.4. Clasificación por Actividad o Giro**
- 2.5.5. Clasificación basada en el criterio de ¿A quién beneficia la organización?  
de acuerdo a Blau y Scott**
- 2.5.6. Clasificación de las Organizaciones según Etzioni**
- 2.5.7. Clasificación de acuerdo a su Mercado de Acción**
- 2.5.8. Clasificación: Formales e Informales**
- 2.5.9. Clasificación: Organizaciones Primarias y Secundarias**
- 2.5.10. Clasificación de acuerdo a su Constitución Legal**
- 2.5.11. Clasificación en base a su Principal Objetivo**
- 2.6. Objetivos de las Organizaciones**
- 2.7. Ventajas y Desventajas de las Organizaciones**



## CAPÍTULO 2

### GENERALIDADES DE LAS ORGANIZACIONES

A lo largo de su vida los hombres forman parte de alguna organización: una universidad, un equipo deportivo, un grupo musical o teatral, una asociación religiosa o cívica, una rama de las fuerzas armadas o una empresa. Las organizaciones a las que pertenecen seguramente diferirán entre sí en muchos aspectos. Algunas, como el ejército o una gran corporación, tendrán una organización muy formal. Otras, como un equipo de baloncesto del vecindario pueden estar estructuradas de modo más informal. Pero sin importar sus diferencias, todas las empresas tienen en común varias cosas.

Quizá el elemento común más obvio de ellas es un objetivo y/o meta. Las metas variarán (por ejemplo, conquistar el campeonato de liga, entretener a una audiencia, vender un producto, etc.), pero sin un objetivo o meta no habrá razón para que exista una organización. Las organizaciones también contarán con un programa o método para alcanzar sus objetivos y/o metas: practicar los puntos finos de un deporte a fin de ganar juegos, ensayar varias veces antes de cada representación, fabricar un producto y hacerle publicidad. Sin algún plan de lo que debe hacer, ninguna organización podrá ser muy eficaz. Las empresas han de adquirir y asignar los recursos necesarios para conseguir sus metas: es preciso disponer de un campo de juego o de una sala de ensayos; hay que hacer presupuestos para los sueldos. Las organizaciones no son autosuficientes, sino que siempre existen en un ambiente junto con otras de las cuales obtienen los recursos que requieren: un equipo no puede jugar sin el equipo requerido; los fabricantes deben tener contratos con proveedores diferentes. Por último, las organizaciones tendrán líderes o administradores que les ayuden a cumplir con sus metas. En algunas organizaciones es más fácil que en otras saber quiénes son los líderes. Pero, sin un administrador (un entrenador, un conductor, un ejecutivo de ventas, etc.), las organizaciones seguramente sufrirán tropiezos y problemas.



## 2.1. Orígenes y Evolución de las Organizaciones

En toda historia, el hombre es el elemento creador de la misma, este ha desarrollado una capacidad cerebral que le permite articular palabras, hacer razonamientos y sus percepciones están organizadas en un todo que busca tener significado. Por su naturaleza es un ser social, por lo cual, no puede vivir aislado del medio que lo rodea. Tiende a desarrollar relaciones de cooperación, comunicación e interdependencia, ya que, el mismo cuenta con limitaciones de su propio género.

Uno de los mejores estudios de la capacidad de las organizaciones que hace referencia a las cosas que los individuos no pueden hacer solos es el de Chester I, Bernard. Este definía las limitaciones del individuo como *las cosas que le impedían hacer lo que quería*. Las limitaciones caen en dos grupos:

1. Las capacidades biológicas del individuo, y
2. Los factores físicos del ambiente al que se enfrenta.

Bernard subrayaba dos cosas: "Primera, estas limitaciones están relacionadas unas con otras, y Segunda, el individuo debe definir con precisión lo que desea hacer; si carece de objetivo específico, el término de limitación no tiene significado de importancia" <sup>1</sup>

Ejemplo de esto; es un individuo que desea mover un mueble demasiado pesado. Para enunciar sus limitaciones se puede decir que "el mueble es demasiado pesado para el individuo" o "el individuo es demasiado débil para mover el mueble". En el primer enunciado se expresa la limitación en términos del ambiente físico; mientras que en el segundo, la limitación se da en término del individuo. Lo anterior demuestra, que el hombre desde su creación tuvo y tendrá que reunirse con otros hombres y formar organizaciones humanas para vencer dichas limitaciones.

<sup>1</sup> M. Hodgetts, Richard y Altman, Steven "Comportamiento en las Organizaciones". McGraw-Hill, México, 1996, p. 125



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

Con el descubrimiento y desarrollo de la agricultura el hombre termina su etapa de nómada e inicia una nueva era en una región, dedicada a la explotación de la tierra a fin de obtener los bienes que le son necesarios para su propia subsistencia. Antes de que comenzará la labranza de la tierra y la crianza de ganado, todo el que quería comer debía aportar su participación en la búsqueda de alimentos, en la que virtualmente toda la tribu se hallaba implicada, lo cual, constituyó en sí una nueva forma u organización de vida.

Los hombres con visión comenzaron a desarrollar mejores técnicas de aprovechamiento de la tierra, concentrando su atención a los problemas de organizar el cultivo de la tierra, la irrigación de la misma y la alimentación de animales cautivos, con esto, se originó por primera vez, no sólo una provisión constante de alimentos, sino también, un excedente alimenticio regular con el que se podía contar, la creación de este excedente fue la llave que debía abrir la puerta de la civilización.

A consecuencia de esto, la tribu pudo crecer y dedicarse a otras actividades o tareas no relacionadas directamente con la búsqueda de alimentos, tales como: la realización de utensilios de cerámica, el despertar de la pintura, la realización de telares para elaborar sus propias vestimentas e inclusive crear juegos para fomentar la diversión de la tribu, etc., que a la larga requirieron con toda seguridad que diversos grupos se dedicarían a esta actividad e intercambiarán sus productos por alimentos.

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



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

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

Siguiendo con el transcurso del tiempo, se tienen referencias prehistóricas acerca de las magnificas construcciones erigidas durante la antigüedad en Egipto, en la Mesopotamia, en Siria, siendo prueba irrefutable de la magnifica organización de aquellos tiempos y de la existencia de dirigentes capaces de preveer, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar.

Se ha observado que en la historia de la humanidad han existido diversas formas en primer lugar rudimentarias y, posteriormente más elaboradas, de administrar a las organizaciones, desde las más simples hasta las más complejas.

### **2.1.1. Influencia de los filósofos de la época**

Dentro de los antecedentes más sobresalientes para el desarrollo de las organizaciones, tenemos la influencia de grandes filósofos, como Aristóteles (384 a.C. - 322 a.C.): En su libro "La Política", estudia la organización del Estado y distingue tres formas de Administración Pública a saber:

1. La Monarquía o Gobierno de uno sólo (que puede redundar en tiranía),
2. La Aristocracia o Gobierno de una sola Élite (que puede caer en Oligarquía), y
3. La Democracia o Gobierno del Pueblo (que puede degenerar en Anarquía).



### 2.1.2. Imperio Romano

El Imperio Romano tuvo un claro entendimiento de que las vías de comunicación serían las bases principales para el expansionismo de su comercio y de su poder, hasta las orillas del Báltico y, por mar, todos los puertos que proveían a Roma con las riquezas de Asia. "Estas realizaciones, con una tecnología que debe considerarse primitiva, dan testimonio enfático del genio de las organizaciones romanas, además los administradores de Roma tuvieron éxito al lograr los cambios en la organización requeridos por la transformación de una pequeña ciudad en un imperio mundial" <sup>2</sup>

### 2.1.3. Iglesia Católica

La organización Eclesiástica de la Iglesia Católica y la organización Militar fueron de las primeras que se convirtieron en organizaciones formales, desarrollando sistemas muy elaborados que han persistido desde entonces con algunas modificaciones. La organización administrativa central de la Iglesia Católica, conocida como Curia Romana, equivale a las complejas organizaciones gubernamentales y militares de alto nivel. La Curia Romana constituye un ejemplo sin paralelo en el ámbito total de las organizaciones, de eficiencia en la división de departamentos y coordinación ejecutiva.

### 2.1.4. El Arsenal de Venecia

Este hecho fue destacado por el viajero español Pero Tafur, en el año de 1436. El Arsenal, quizás en aquel entonces, era el mayor establecimiento industrial del siglo XV, con una extensión equivalente a 27 hectáreas de tierra y empleaba entre 100 y 200 trabajadores. La construcción de barcos se dividía en tres etapas de producción: la primera consistía en la construcción de la armadura, la cual contemplaba el aseguramiento de la cubierta y la construcción de los camarotes; posteriormente se proseguía con las superestructuras a cargo de los obreros y carpinteros,

<sup>2</sup> P. Robbins, Stephen y A. De Cenzo, David "Fundamentos de Administración: Conceptos y Aplicaciones", Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1996, pp. 21 - 29



posteriormente, se proseguía con las superestructuras a cargo de los carpinteros y obreros, y finalmente la galera pasaba al servicio; cabe aclarar, que todos los departamentos del Arsenal participaban en esta última etapa de ensamble.

### 2.1.5. Civilizaciones Prehispánicas

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

Dentro de los antecedentes de las primeras organizaciones que se dieron en nuestro país contamos con un legado basto y extenso de descubrimientos antropológicos que nos hacen suponer que hubo civilizaciones que existieron desde hace varios miles de años.

La civilización más antigua en México fue la Olmeca, la cual, se estableció en las selvas de lo que actualmente comprende los Estados de Veracruz y Tabasco hacia el año 1200 a.C. Dicha civilización constituía lo que era la Gran Cultura Mesoamericana, o también conocida como la Cultura Madre de Mesoamérica.

Otra civilización de gran importancia e influencia al folklore de México, es precisamente, la Maya, cuyo oscuro origen arranca de la época arcaica y se extiende desde poco antes de nuestra era hasta el siglo XVII. Estos erigieron ciudades como Palenque, Piedras Negras, Uxmal, etc., donde se comercializaba; además, estos sobresalieron por su destreza en la arquitectura, escultura, pintura y manejo de la cerámica. Dentro de los Nahuas estaban los Toltecas que se ubicaron en Tula, poco después fueron invadidos por los Chichimecas que se establecieron en Texcoco, Tenayuca, Xochimilco, Azcapotzalco, etc.



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

Con el descubrimiento de América por Cristóbal Colón en el año de 1492 y subsecuentemente con la llegada de Hernán Cortés comienzan a desaparecer muchas formas de organización prehispánicas, ya que, se inició la invasión de las Culturas Prehispánicas con ideas europeas del como gobernar, educar y a quién rezar. Prácticamente, en el tiempo de la Colonia, los conquistadores exterminaron todo vestigio de las civilizaciones pasadas y convirtieron a nuestros antepasados en esclavos en sus talleres y haciendas.

### 2.1.6. Revolución Industrial

La Revolución Industrial nacida en Inglaterra a finales del siglo XVII, aparece, como consecuencia de la utilización de la energía mecánica en la industria y de la consiguiente expansión del comercio; los antiguos sistemas de trabajo y de producción fueron experimentando a partir de la aplicación práctica de los nuevos inventos tecnológicos -en especial la máquina de vapor y los telares mecánicos-, toda una serie de profundas transformaciones; esto contribuyó al rápido desarrollo del Sistema Fabril, aportando las fuerzas y la maquinaria necesarias para la producción en gran escala.

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

Por otra parte, en los Estados Unidos de Norteamérica al final de la guerra civil (1820), comenzaba un nuevo clima industrial para las organizaciones, debido a que las poblaciones se acrecentaban cada día más y más, como consecuencia, esta población demandaba lógicamente más



bienes y servicios. "El fuerte impulso a la producción de manufactura y por ende el nacimiento del Sistema Fabril, crearon en otras áreas de la actividad humana mayores y más complejas organizaciones que vinieron a incrementar las necesidades de la administración y la demanda de administradores"<sup>3</sup>

Durante este período la administración comenzó a cambiar de un enfoque cotidiano para solucionar contingencias a un enfoque más general y a largo plazo.

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

---

### 2.1.7. Siglo XX

Se caracteriza por el gran desarrollo tecnológico e industrial, así como, por la consolidación de la Administración. En este siglo surge la Administración Científica siendo Frederick W. Taylor su iniciador, de ahí en adelante, multitud de autores se dedicaron al estudio de esta disciplina, concebida como, *la ciencia social que estudia las formas de utilizar los recursos de una manera eficiente y así, lograr los objetivos de la organización.*

Es importante también, visualizar al siglo XX contemplado única y exclusivamente a nuestro país, esto, a fin de tener una idea clara y concreta que explique y justifique el porque de la realidad; de tal suerte se tiene que después de mucho luchar contra los españoles, México logra su Independencia. Pero al mismo tiempo, se presentaba un atraso muy grande tanto en el aspecto cultural como en el tecnológico, situación que aprovecharon magníficamente nuestros vecinos del norte, conquistándonos nuevamente "no con guerra", sino con tecnología.

---

<sup>3</sup> *Ibidem*



Con la dictadura del General Porfirio Díaz, así como, gracias a la introducción del ferrocarril y al establecimiento de las redes telegráficas, eléctricas y poco después telefónicas, se dio apertura al establecimiento de grandes empresas extranjeras. Con el paso del tiempo, se fueron creando fábricas manufactureras de tejidos de algodón, de papel, de vidrio, destiladoras de caña de azúcar y artesanales, que poco podían hacer frente a las grandes corporaciones del extranjero.

En el Gobierno del General Lázaro Cárdenas en 1938 se consigue independencia económica al expropiar las compañías petroleras de capital extranjero. En esa época coinciden otros hechos que impulsan la industrialización de México, tales como: la llegada de intelectuales españoles refugiados y la Segunda Guerra Mundial, misma que provoca compras masivas de alimentos por parte de los Estados Unidos.

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

A través de los años, México ha ido creciendo en población, por lo cual, demanda más bienes y servicios que brinden una mejor calidad de vida para todos sus habitantes. Este, es un proceso en el cual se sigue trabajando día a día en todo el país.

Los sucesos mencionados anteriormente dieron pauta al origen y desarrollo de las organizaciones del mundo entero. Aunque es bien sabido, que cada día suceden cambios que aceleran de alguna u otra forma dicho desarrollo y, que no son contemplados en el presente trabajo de investigación, puesto que, la finalidad que se persigue con este es el de brindar un panorama general y crear las bases para que el lector ubique el punto de partida de este proyecto y comprenda un poco más el porque del mismo.



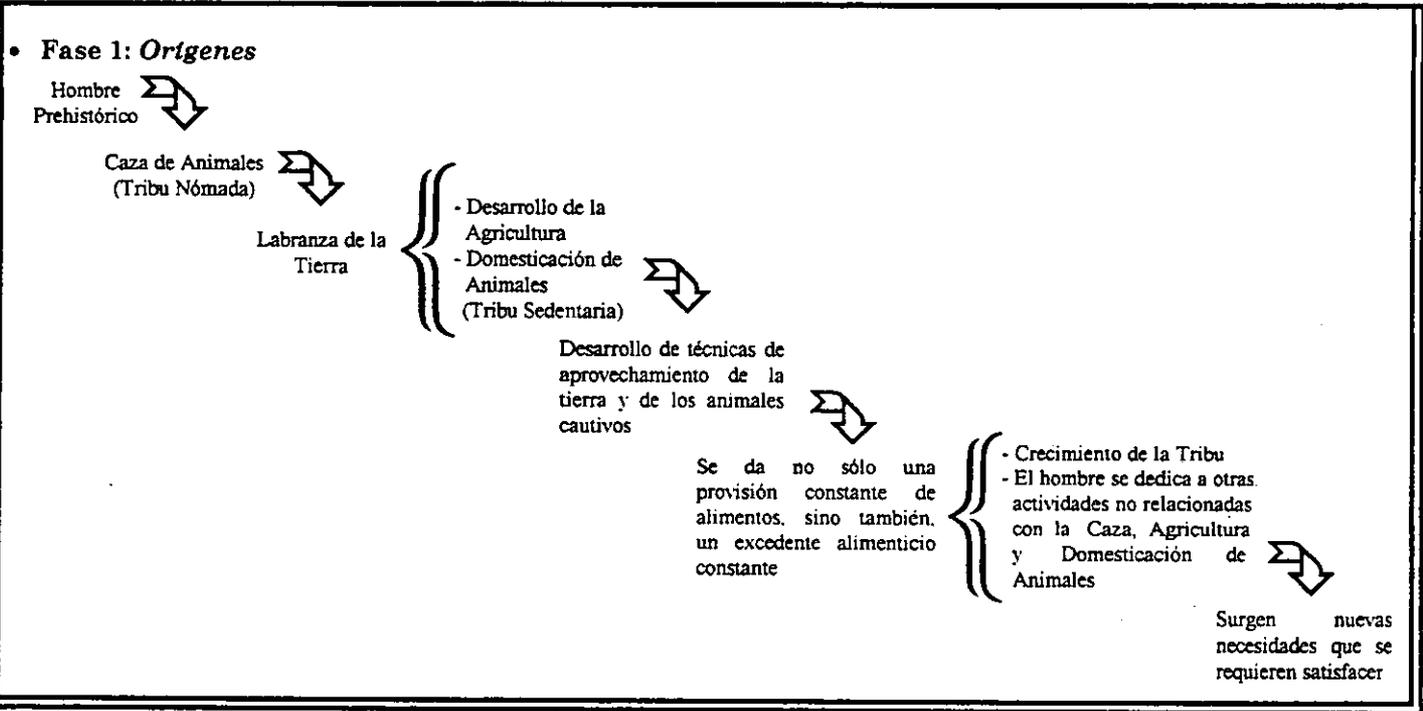
No se duda, que el hombre dentro de las organizaciones busca primeramente el bienestar propio y luego, el de su medio, por lo cual, a través de su historia ha tenido que cambiar para adaptarse al medio que le rodea y poder subsistir, crecer y desarrollarse día a día. Situación que es idéntica y compartida por las organizaciones, las cuales, al igual que los primeros persiguen subsistir, crecer y desarrollarse en su medio.

Lo importante ahora, es que ésta situación cambie y para ello, se deben ir creando nuevas técnicas administrativas que permitan la mejora continua de las organizaciones, pero no olvidando, que la única forma de lograrlo es a través del esfuerzo conjunto, y de cambiar el "yo" por el "nosotros", para que así individuo y organización reciban beneficios mutuos.

(Consultar Cuadro 2-1)



## ORÍGENES Y EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES



**Cuadro 2-1:** Orígenes y aspectos sobresalientes que contribuyeron a la evolución de las organizaciones y en consecuencia del pensamiento administrativo; desde la aparición del hombre hasta nuestros días.



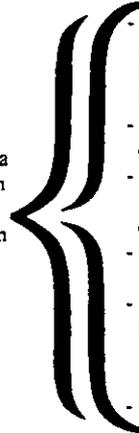
## ORÍGENES Y EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

### • Fase 2: *Evolución (Crecimiento y Desarrollo)*

Para satisfacer las nuevas necesidades e intercambiar los excedentes el hombre hace uso del Trueque



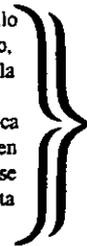
- La Tribu se transforma en una Organización más compleja
- Aparece la Civilización como tal



- Construcciones majestuosas como prueba irrefutable de la magnífica organización de las culturas antiguas (Egiptia, Mesopotámica, Siria, etc.)
- Aportaciones de los filósofos de la época, como Aristóteles
- Contribuciones del Imperio Romano con su tecnología, vías de comunicación y desarrollo del comercio
- Organización Eclesiástica y Militar con su respectiva formalización
- Venecia con su Arsenal (Establecimientos Industriales)
- Descubrimiento de América

- Civilizaciones Prehispanicas: Olmecas, Mayas y Toltecas, Aztecas, Mexicas, etc.
- Apogeo económico y comercial de España y otros países Europeos

- Se caracteriza por el gran desarrollo Tecnológico e Industrial, así como, por la consolidación de la Administración
- Surge la Administración Científica con Frederick W. Taylor, de ahí en adelante, multitud de autores se dedicaron al estudio de esta disciplina



Siglo XX



- Los antiguos sistemas de trabajo y de producción fueron experimentando toda una serie de profundas transformaciones
- Durante este periodo la Administración comienza a evolucionar al pasar de un enfoque cotidiano a uno más general y especializado.



Revolución Industrial



**Cuadro 2-1:** Orígenes y aspectos sobresalientes que contribuyeron a la evolución de las organizaciones y por ende del pensamiento administrativo; desde la aparición del hombre hasta nuestros días.



## 2.2. Concepto de Organización

Gran parte de su vida los individuos se desarrollan y se encuentran inmersos dentro de una compleja red de organizaciones, aunque muchas veces no estén conscientes de ello, desde que nacen hasta que mueren, las personas forman parte integrante de éstas. Se busca satisfacer en las organizaciones necesidades económicas, sociales y de recreación, educativas, espirituales y políticas.

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

Pero, *¿Qué son las Organizaciones?*. La palabra organización proviene del griego "organon", que quiere decir instrumento. Para poder comprender mejor que son las organizaciones a continuación se citan algunos conceptos de los estudiosos de las mismas.

- George R. Terry nos dice:

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

- Sheldon la considera:

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

<sup>4</sup> R. Terry, George y G. Franillin, Stephen "Principios de Administración", Décima Primera Reimpresión, Compañía Editorial Continental, S.A., de C.V., México, 1995, p. 304

<sup>5</sup> Reyes Ponce, Agustín "Administración de Empresas: Teoría y Práctica" Segunda Parte, Vigésima Reimpresión, Limusa Noriega, México, 1990, p. 212



- Beechler, Carmichael y Sarchet la definen:

"Es la estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos" <sup>6</sup>

- Koontz y O'Donell mencionan:

"Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos y coordinar, tanto en sentido horizontal como vertical, toda la estructura de la empresa" <sup>7</sup>

- Petersen y Plowman dicen:

"Es un método de distribución de la autoridad y de las responsabilidades y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos" <sup>8</sup>

- Litterer señala:

"Es una unidad social dentro de la cual existe una relación estable no necesariamente personal, entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas" <sup>9</sup>

- Idalberto Chiavenato expresa que:

"Las organizaciones son concebidas como unidades sociales (o agrupamientos humanos) intencionalmente construidas y reconstruidas, con el fin de alcanzar objetivos específicos" <sup>10</sup>

- David A. De Cenzo concluye que:

"Una organización es un acuerdo sistemático entre personas para llevar a cabo un objetivo específico" <sup>11</sup>

<sup>6</sup> Ibid., p. 13

<sup>7</sup> Ibidem

<sup>8</sup> Reyes Ponce, Agustín "Administración de Empresas: Teoría y Práctica" Segunda Parte, Vigésima Reimpresión, Limusa Noriega, México, 1990, p. 213

<sup>9</sup> Ibid., p. 14

<sup>10</sup> Chiavenato, Idalberto "Introducción a la Teoría General de la Administración", McGraw-Hill, México, 1990, p. 360

<sup>11</sup> De Cenzo, David A. "Fundamentos de Administración: Conceptos y Aplicaciones", Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1995, p. 3



- Herbert G. Hicks considera:

"Una organización es un proceso estructurado en el cual interactúan personas para alcanzar objetivos" <sup>12</sup>

Para efectos del presente estudio se toma el siguiente concepto:

*La organización es el agrupamiento de individuos que interactúan conjuntamente con los elementos necesarios para realizar las funciones esenciales del ente social de una manera eficiente, eficaz, sistemática, positiva y coordinada a fin de lograr un objetivo y/o meta específico y común.*

### 2.3. Principales Características de las Organizaciones

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

1. Están orientadas al **LOGRO DE OBJETIVOS**: Debido a que toda organización es creada con un fin y las acciones que se den dentro de ella son encaminadas hacia el logro del mismo. Los objetivos de las organizaciones deben estar bien definidos de lo contrario traerá consigo una serie de problemas.
2. Se da la **DIVISIÓN DE TRABAJO**: Porque, a los individuos se les asigna varias proporciones de tareas articuladas de acuerdo a sus propias habilidades y dependiendo de la finalidad de la organización. Cuando se coordinan los esfuerzos individuales, se obtiene la consecución de objetivos comunes en beneficio del ente social.

---

<sup>12</sup> Carbajal Roman, Miriam Selene "El Agente de Cambio como elemento fundamental en la implantación del Proceso de Desarrollo Organizacional en una pequeña empresa de Distribución de Pinturas". Tesis de Licenciatura en Administración; Cuautitlán Izcalli, Estado de México. Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán Campo 4, Universidad Nacional Autónoma de México, 1998, p. 10



3. Cuentan con una **ESPECIALIZACIÓN**: Ya que en las organizaciones se presenta la división de trabajo. Los miembros que la integran tienden a desarrollar habilidades y conocimientos especializados. Dicha especialización tiende a ser más profunda en las organizaciones donde se requiere alta tecnología y cuentan con una gran cantidad de operantes y administrativos. Pero esta característica no es exclusiva de algún tipo de organización, sino que también, es aplicable a las pequeñas y menos diversificadas, ya que también éstas buscan el logro de objetivos. Las personas deben tener una especialización para que cada una las realice por separado y, al conjuntarlas se busque la realización de los objetivos.
4. Poseen **ESTRUCTURAS**: Es decir, tienen en su haber una serie de medios prescritos y regularizados para coordinar sus diversas actividades administrativas operantes. Se da la jerarquía, la cual, va acompañada de cierta responsabilidad y autoridad que debe ser manejada de manera que busque el logro de los objetivos.
5. Se presenta la **JERARQUÍA**: Que es el ordenamiento de rangos de los niveles de autoridad. Es el arreglo estructural en el cual, opera la función de delegación. Se da, como consecuencia de la división de trabajo, es decir, es la intensa diversificación funcional dentro de la organización. Como consecuencia de las actividades especializadas surge la unidad de mando, la cual dirige y controla todas las actividades para que cumplan eficiente y eficazmente sus objetivos.
6. Son **PREVISORAS**: Las organizaciones deben contar con esta característica, ya que les permite tener continuidad y trascendencia, es decir, la previsión permite a las organizaciones hacer proyecciones a futuro.

Sin restar importancia a las anteriores el **INDIVIDUO** es la pieza clave de la organización, ya que, en torno a este giran las características ya expuestas.

De lo anterior se puede decir, que las organizaciones se crean para *alcanza objetivos y/o metas*, para lo cual, deben buscar una *estructura* eficiente que cuente con los adecuados niveles de *jerarquización* que deben ir acompañados de una apropiada responsabilidad y autoridad, ésta es



el resultado de la *división de trabajo*, ya que, cada individuo debe realizar *tareas especializadas* que al conjuntarlas, permiten que se presente la cooperación colectiva en beneficio de la finalidad del ente social. No se debe olvidar que las organizaciones deben ser *previsoras* para hacer frente al futuro. Todo lo anterior con el auxilio del *individuo*, ya que de él depende la efectividad de la organización.

## **2.4. Principales Recursos de las Organizaciones**

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

Es importante estudiar los recursos de una empresa porque son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social; de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Dichos recursos pueden dividirse en dos grupos: **Operantes y Humanos**.

### **2.4.1. Recursos Operantes**

Para efectos del estudio en cuestión y a fin de explicar de una manera clara, concreta y objetiva estos recursos, se optó por agruparlos en: Materiales, Técnicos o de Sistemas, Tecnológicos y Financieros.

#### **2.4.1.1. Recursos Materiales**

Son los bienes tangibles, propiedad de la empresa, y que forman parte de un capital, constituido por valores, acciones, obligaciones, etc. Dentro de estos se encuentran:

- Edificios, Terrenos e Instalaciones; que se construyen de acuerdo a la labor productiva de quienes laboran en ella.
- Maquinaria, que tiene por objetivo multiplicar la cantidad productiva del trabajo humano.
- Equipo de Cómputo, Herramientas, Equipo de Transporte, etc., que se complementan y aplican más a la acción de la maquinaria.



- **Materias Primas:** Son todos los materiales comprados que serán sometidos a transformación de cambio físico o químico, y así, obtener productos terminados y que además se puedan identificar con dichos productos (identificar quiere decir, poder cuantificarlos y medirlos dentro de los productos que están formando). Ejemplo: maderas, minerales, fibras naturales y sintéticas, etc.
- **Materiales Auxiliares:** Son aquellos que no forman parte del producto directamente, pero son necesarios para la producción, tales como, el combustible, la energía eléctrica, los lubricantes, etc.
- **Productos en Proceso:** Son los materiales que se encuentran en el proceso de transformación y que ya tienen un cierto avance de mano de obra y de gastos indirectos de fabricación.
- **Productos Terminados:** Son los productos que ya han sido acabados y están listos para ser enviados a los clientes o a los puntos de venta del fabricante.

"La organización se debe de encargar de una planeación, organización, dirección y control de todas las actividades que participen en el flujo de materiales dentro de ésta. Y sus actividades más importantes son:

- Anticipación de los requerimientos de materiales.
- Origen y obtención de los materiales.
- Introducción de los materiales dentro de la empresa.
- Seguimiento de los materiales como un activo actual"<sup>13</sup>

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

- Planeación y Control.
- Investigación sobre producción.
- Programación y Compras.
- Tráfico Interno.
- Control de Inventarios.

<sup>13</sup> Münch Galindo, Lourdes "Fundamentos de Administración" Trillas, México, 1992, pp. 55 - 56



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

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

Las metas de los recursos materiales son:

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

#### **2.4.1.2. Recursos Técnicos o de Sistemas**

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, personas, o éstas con aquellas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa:

- Sistemas de Producción, como fórmulas, patentes, métodos, etc.
- Sistemas de Ventas, como el autoservicio, la venta a domicilio, o a crédito.
- Sistemas Financieros, ejemplo de ello, es el de apalancamiento financiero.



- Sistemas Administrativos, tales como, los manuales, la estructura administrativa, así como, la aplicación del proceso administrativo.
- Sistemas Computacionales, como programas, paqueterías, etc.

### 2.4.1.3. Recursos Tecnológicos

Integrado por aquellos que sirven de herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos. Asimismo, puede estar integrado por recursos materiales y técnicos, pero a diferencia de estos, los recursos tecnológicos se caracterizan por estar a la vanguardia.

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

Antes de continuar se hace imprescindible comprender lo que es la tecnología; entendiendo por esta el "Conjunto de conocimientos, herramientas, técnicas y conductas utilizadas para transformar los insumos de la organización en productos o servicios"

La importancia de la tecnología se basa en:

- Facilitar y controlar el flujo de trabajo.
- Dar a la empresa una mejor eficiencia y mayor productividad.
- Influir en el cambio de puestos.
- Debe satisfacer necesidades individuales y colectivas.

Otra distinción importante durante el análisis de la tecnología es entre:



- Tecnología Departamental: La cual transforma las ideas en propuestas para nuevos productos. El área de comercialización transforma el inventario de producto terminado en ventas.
- Tecnología Organizacional: Es el proceso de transformación de las materias primas físicas en productos.

#### 2.4.1.4. Recursos Financieros

No son otra cosa que los recursos monetarios (propios y ajenos) con los que cuenta una organización, los cuales, son indispensables para la ejecución de las decisiones, ya que sin la existencia de estos, los demás elementos no se podrían dar. Dentro de estos tenemos:

- Dinero en Efectivo: Toda empresa necesita de éste para solventar pagos diarios y/o urgentes.
  - ✓ Recursos Financieros Internos o Propios:
    - ☑ Aportaciones de los socios (Acciones)
    - ☑ Ventas
    - ☑ Utilidades
  - ✓ Recursos Financieros Externos o Ajenos:
    - ☑ Préstamos de proveedores y acreedores.
    - ☑ Créditos bancarios.

#### 2.4.2. Recursos Humanos

Dentro de toda empresa existen individuos involucrados y, sus relaciones pueden expresarse en beneficio o en destrucción de la propia organización. Por lo cual, se puede decir, que el hombre genéricamente hablando, es el factor primordial en el desarrollo de una empresa.



De la habilidad de este, de su fuerza física, de su inteligencia, de sus conocimientos y experiencias, depende el logro o no de los objetivos de la organización y el adecuado manejo de los demás elementos que la constituyen.

Los recursos humanos poseen características propias de su género como son; la posibilidad de desarrollarse, la capacidad para razonar y formular ideas, la creatividad, cuentan con emociones, imaginación y deseos, tienen experiencias, habilidades y sentimientos, etc., mismos que los diferencian de los demás recursos.

Es vital encontrar los elementos humanos más efectivos para la organización, por lo cual, se da un proceso que satisfice estas necesidades de personal que se presentan en la empresa en un momento dado.

Dicho proceso consta de las siguientes etapas:

- **Reclutamiento:** En ésta etapa se busca a los individuos idóneos para ocupar el puesto(s) de trabajo que demanda la organización. Esta búsqueda puede ser interna (cartera de personal) o externa (periódicos, bolsa de trabajo, agencias, etc.).
- **Selección:** Una vez que se tiene la información relativa a los posibles candidatos al puesto de trabajo, se les brinda una cita personal, para realizar una entrevista directa, aquí se presenta la primera etapa de selección, a la cual, le sigue el llenado de un cuestionario de solicitud de trabajo. En la primera eliminación se descartan a los candidatos que no cubren con los requisitos establecidos y, a los cuales, no se les entrega el cuestionario. Después de haber contestado el cuestionario se procede a realizar los exámenes psicotécnico y médico; en el primero se cuidará que éste sea apropiado y se logre conocer los caracteres del mismo; y en el segundo se trata de saber el estado de salud y condición física del aspirante.



Tomando en cuenta los resultados obtenidos, se realiza una segunda entrevista, realizada por el jefe del departamento de recursos humanos y que permite una segunda selección.

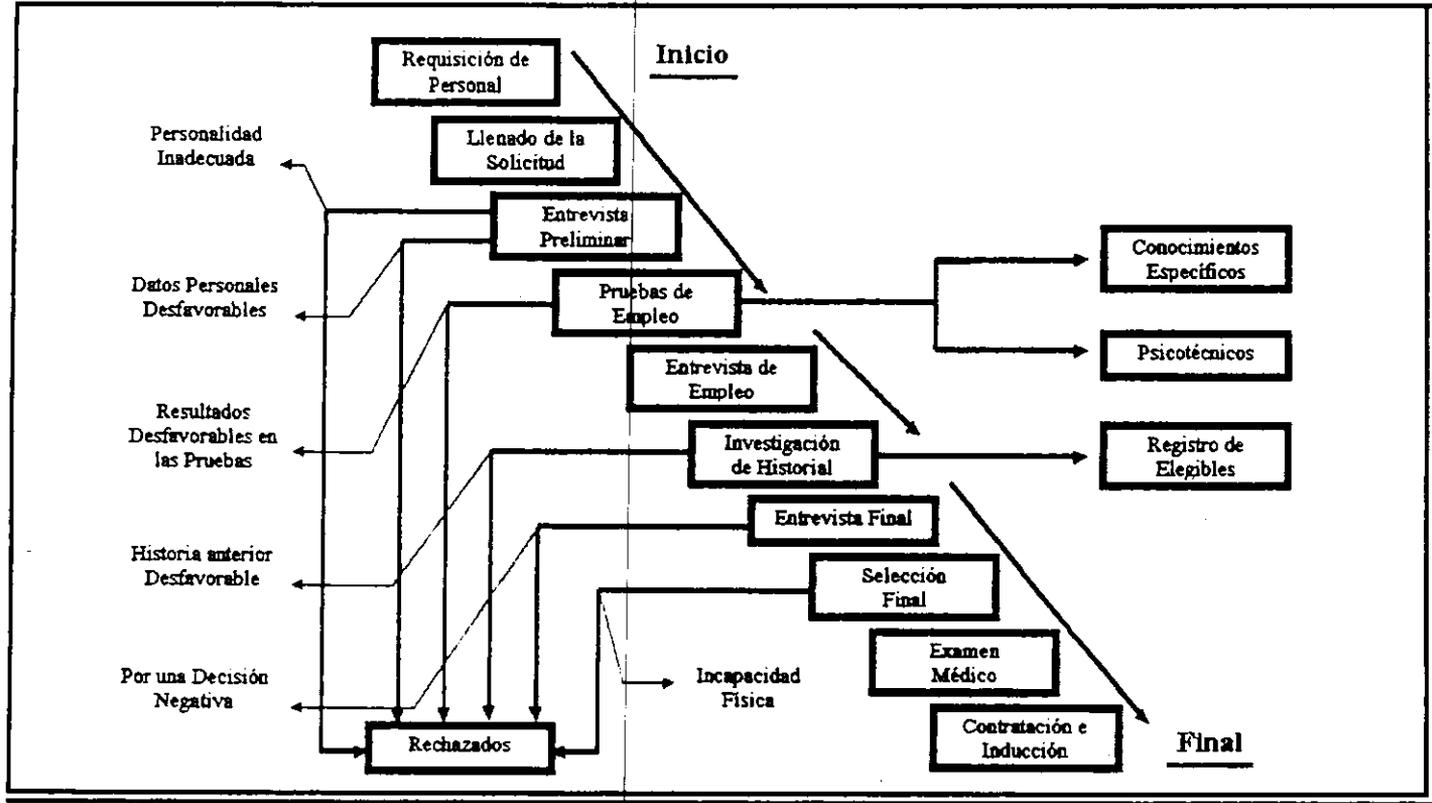
Finalmente, el jefe del departamento que solicita al trabajador será quien lleve a cabo la última entrevista, en la que se precisarán detalles y se escogerá al mejor candidato para ocupar el puesto solicitado. Los cuestionarios de los candidatos rechazados deben conservarse para ofrecimiento de trabajo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

- **Inducción:** Ya aceptado el individuo será recibido de tal forma que se identifique con la organización; de ser posible se le hará entrega de un folleto explicativo de la historia y puntos sobresalientes de la empresa, detallando el tratamiento a los trabajadores (derechos y obligaciones). Posteriormente, se procederá a la presentación del mismo ante sus compañeros de trabajo y se hará de su conocimiento los recursos materiales que están a su disposición. Una vez instalado, se procederá a prepararlo para el puesto que ya va a desempeñar, enseñándole los procedimientos utilizados por la organización, de tal manera, que se evite el desperdicio de tiempo y recursos.
- **Capacitación:** La empresa esta obligada por ley a capacitar a sus empleados, para que estos puedan hacer frente a los cambios económicos y tecnológicos que giran en torno a la organización.

(Consultar Figura 2-1)



## PROCESO DE INTEGRACIÓN DEL RECURSO HUMANO



**Figura 2-1:** Esquema que muestra el procedimiento que aplica la organización para allegarse de los Recursos Humanos que necesita.



De acuerdo a la función que desempeñan y al nivel jerárquico en el que se encuentran los individuos dentro de la organización, pueden ser:

- **Obreros:** Cuyo trabajo es predominantemente manual; suelen clasificarse en calificados y no calificados, dependiendo si se requiere tener conocimientos especiales antes de ingresar al puesto.
- **Empleados:** Son aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio, más bien conocido con el nombre de "oficina". Pueden ser calificados o no calificados.
- **Supervisores:** Su función primordial es la de vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados. Su característica es quizá el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.
- **Técnicos:** Son las personas que con base en un conjunto de reglas y principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
- **Altos Ejecutivos:** Aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.
- **Directores:** Son los encargados de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

El elemento humano es el que imprime movimiento a la organización, ya que éste es el engrane principal que hace funcionar a la misma. De él depende que su trabajo sea eficaz y eficiente en beneficio o en detrimento de la organización.

De ahí la importancia de plantear procesos, manuales, modelos y demás aplicaciones de aspectos administrativos que busquen que el elemento humano sea más eficiente y eficaz, permaneciendo en una constante búsqueda de la calidad para que su trabajo se aproveche al máximo.

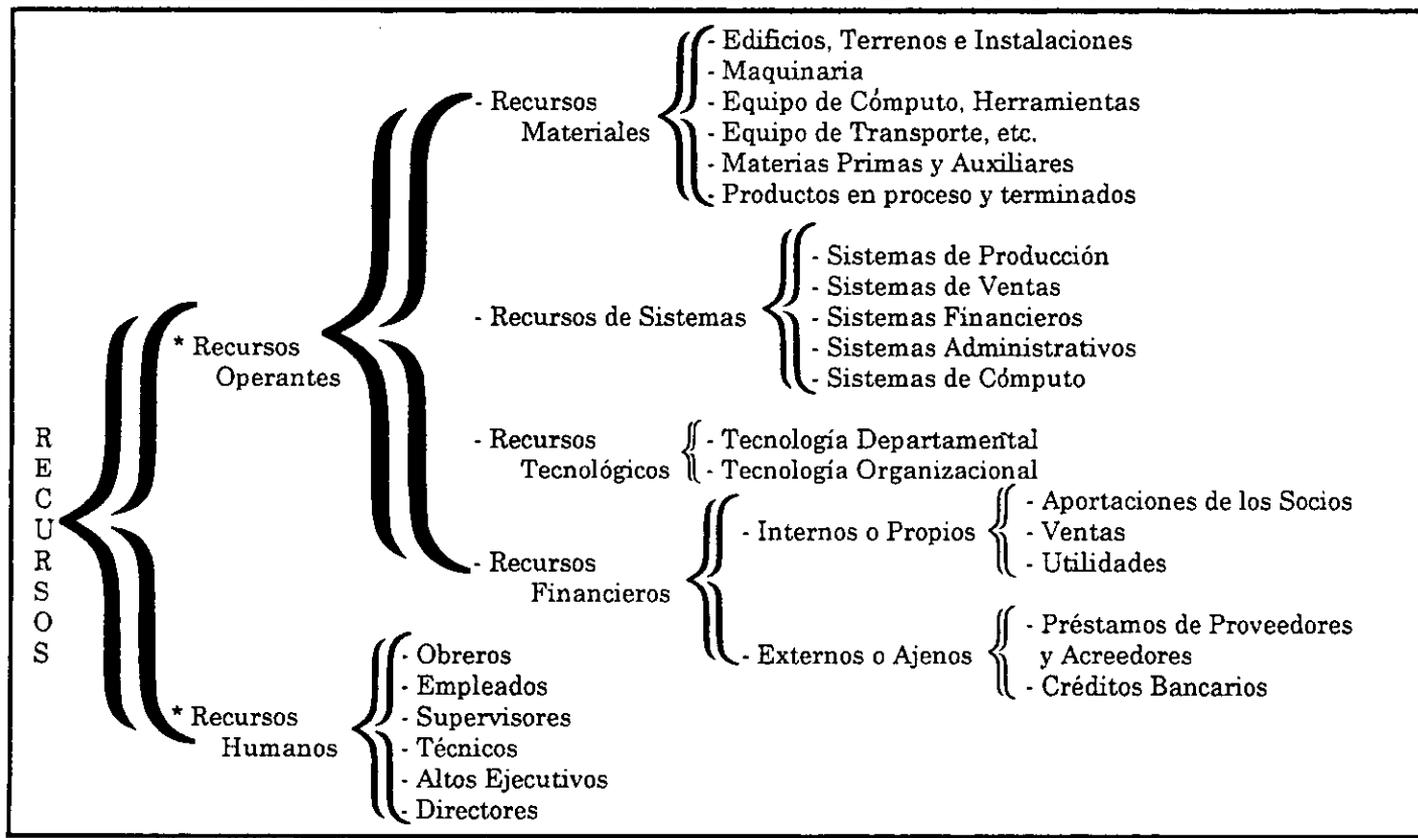
De nada sirve una estructura muy bien definida cuando no es posible lograr la integración de los individuos que van a ocuparla y realizar sus actividades dentro de la misma.



Al conocer los recursos que integran una organización se puede observar, que ninguno de estos, sirve de manera aislada, ya que sólo se presentarán como trozos de un todo. Es muy importante que se conjunten de manera adecuada todos estos recursos en beneficio del alcance de los objetivos y metas, para así, lograr el desarrollo y crecimiento del ente social.

(Consultar Cuadro 2-2)

## RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN



**Cuadro 2-2:** Clasificación de los Recursos que componen a la Organización en base a los criterios de los autores: Agustín Reyes Ponce, Lourdes Münch Galindo, Richard L. Daft, por mencionar algunos.



## 2.5. Clasificación de las Organizaciones

El hombre debe clasificar los fenómenos con el fin de recapacitar sobre ellos. Asimismo, debe tener un marco de referencia a través del cual visualice el mundo a su alrededor, de otra forma estará rodeado de un mosaico desordenado de estímulos que lo inhabilitarían para actuar.

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

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

### 2.5.1. Clasificación de acuerdo al Origen de su Capital

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

1. **PÚBLICAS:** En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social; a su vez pueden clasificarse en:

- **CENTRALIZADAS:** Cuando los organismos de la empresa se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el objeto de unificar las decisiones, el mando y la ejecución. Las Secretarías de Estado caen dentro de ésta clasificación.
- **DESCONCENTRADAS:** Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y su presupuesto, pero sin que deje de existir el nexo de jerarquía. V. gr. El Instituto Nacional de Bellas Artes.



- **DESCENTRALIZADAS:** En las que se desarrollan actividades que competen con el Estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propios. V. gr. Banco Nacional de Comercio Exterior.
  - **ESTATALES:** Pertenecen íntegramente al Estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tienen personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al derecho público y privado. V. gr. Ferrocarriles Nacionales de México en su momento.
  - **MIXTAS O PARAESTATALES:** En éstas existe la coparticipación del Estado y los particulares para producir los bienes o servicios. Su objetivo es que el Estado tienda a ser único propietario tanto del capital como de los servicios de la organización. Constituyen el medio de que se ha valido el Estado para desarrollar cierta clase de actividades de las que no se puede encargar la burocracia.
2. **PRIVADAS:** Lo son cuando el capital es propiedad de inversiones privadas y la finalidad es eminentemente lucrativa.

A su vez pueden ser:

- **NACIONALES:** Cuando los inversionistas son nacionales y extranjeros. Existe la modalidad de que puede haber inversión extranjera, siempre y cuando ésta no sobrepase el 49% de la inversión total.
- **TRANSNACIONALES:** Son aquellas cuya escala de operaciones rebasa las fronteras de un país, extendiendo sus operaciones a varias naciones. Estos consorcios de capital privado en que la totalidad o la gran mayoría de los accionistas son de una misma nacionalidad, operan con base en una sede generalmente en un país desarrollado en donde se dictan las principales políticas, las decisiones tanto comerciales y financieras. Son organizaciones de gran poder económico que realizan sus actividades según complejo de una casa matriz con filiales situadas en diferentes naciones. Los socios generalmente son de la misma nacionalidad.



- **MULTINACIONALES:** Son las que operan con un capital de por lo menos de seis países y sus filiales extranjeras representan por lo mínimo el 20% de sus activos totales, sus ventas o fuerza de trabajo. Como toda organización comienza con un mercado local para transformarse gradualmente en una organización nacional y finalmente en una multinacional.

### 2.5.2. Clasificación de acuerdo a la Magnitud de la Organización

Uno de los criterios más utilizados para la clasificación de la empresa es éste, en el que, de acuerdo con el tamaño de la empresa se establece que puede ser Micro, Pequeña, Mediana o Grande; sin embargo, al aplicar este enfoque se encuentra la dificultad de establecer o fijar límites. Existen múltiples aspectos que se consideran para ésta clasificación, pero sólo se analizarán los más usuales:

- **FINANCIEROS:** El tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital; en éste aspecto no se mencionan cantidades porque estas cambian continuamente de acuerdo con la situación económica del país.
- **PERSONAL OCUPADO:** Este criterio establece que una microempresa es la que utiliza de 1 a 15 empleados, pequeña empresa es donde laboran de 16 a 100 empleados; una mediana, es la que tiene entre 101 y 250 trabajadores; y una grande es la que se compone de más de 251 empleados.
- **PRODUCCIÓN:** Éste criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinación que existe en el proceso de producción; por lo cual, una empresa micro o pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, o sea, que su producción es totalmente artesanal aunque puede estar mecanizada, pero si es así, generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana puede estar mecanizada como el caso anterior, pero debe contar con más maquinaria y menos mano de obra. Por último, la empresa grande es aquella que esta altamente mecanizada y/o sistematizada.



- **VENTAS:** Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio una empresa es micro o pequeña cuando sus ventas son locales, aunque la primera se limita a una colonia y la pequeña a un grupo de estas o un Estado, una organización es mediana cuando sus ventas son nacionales, y grande cuando sus ventas son internacionales.

### 2.5.3. Clasificación de Nacional Financiera

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

## EMPRESAS DE BIENES O SERVICIOS DE CONSUMO FINAL

### 1. Productos:

- Productos Alimenticios
- Bebidas
- Tabaco
- Prendas de Vestir y Calzado
- Vivienda
- Muebles y Accesorios
- Aparatos y Accesorios Eléctricos
- Otros Artículos de Consumo
- Combustibles y Energía

**2. Servicios:**

- Comunicaciones
- Depósitos y Almacenes
- Bancos y Otras Instituciones Financieras
- Gobierno
- Comercio
- Transporte
- Otros Servicios

**EMPRESAS DE BIENES O SERVICIOS DE CONSUMO INDUSTRIAL**

---

**1. Energía:**

- Eléctrica
- Petróleo y Gas
- Carbón

**2. Materias Primas Orgánicas:**

- Agricultura
- Ganadería
- Pesca
- Silvicultura

**3. Materias Primas Inorgánicas:**

- Hierro y Acero
- Minerales Metálicos
- Minerales no Metálicos



#### 4. Materiales en proceso de Transformación y Materiales Terminados:

- Hierro y Acero
- Productos Químicos
- Papel y Productos de Papel
- Materiales para la Construcción
- Textiles
- Productos Metálicos
- Maquinaria y Refacciones
- Aparatos y Accesorios Eléctricos
- Equipo de Transporte
- Otros Materiales

#### 5. Servicios:

- Comunicaciones y Transporte
- Depósitos y Almacenes
- Bancos y Otras Instituciones Financieras
- Comercio
- Gobierno y Otros Servicios

#### 2.5.4. Clasificación por Actividad o Giro

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

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



- **EXTRACTIVAS:** Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre. Por ejemplo, las empresas pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.
- **MANUFACTURERAS:** Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y puede ser de dos tipos:
  - ❖ **Empresas que producen bienes de Consumo Final:** Producen bienes que satisfacen directamente la necesidades del consumidor; estos pueden ser: duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad, como: productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos, etc.
  - ❖ **Empresas que producen bienes de producción:** Estas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Ejemplo: productoras de papel, materiales de construcción, productos químicos, etc.
- **AGROPECUARIAS:** Como su nombre lo indica, su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

2. **COMERCIALES:** Son intermediarias entre productor y consumidor, su función primordial es la compraventa de productos terminados y pueden clasificarse en:

- **MAYORISTAS:** Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas) que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
- **MINORISTAS O DETALLISTAS:** Las que venden productos al menudeo o en pequeñas cantidades, al consumidor.
- **COMISIONISTAS:** Se dedican a vender mercancías que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.



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

- Transporte
- Turismo
- Instituciones Financieras
- Servicios Públicos varios:
  - Comunicaciones
  - Energía
  - Agua
- Servicios Privados varios:
  - Asesoría
  - Diversos Servicios Contables, Jurídicos, Administrativos
  - Promoción y Ventas
  - Agencias de Publicidad
- Educación
- Salubridad (hospitales)
- Fianzas, seguros

### **2.5.5. Clasificación basada en el criterio de ¿A quién beneficia la organización?, de acuerdo a Blau y Scott**

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

1. Los miembros o participantes comunes,
2. Los propietarios o dirigentes de la organización,
3. Los clientes, y
4. El público en general; es decir, los miembros de la sociedad en la cual opera la organización.



Se tiene que recalcar que los diversos grupos que colaboran en una empresa lo hacen a cambio de los beneficios que recibirán. A pesar de que todos los grupos resultan favorecidos, los beneficios de un grupo son la razón de la existencia de la organización, mientras que ellos de los otros son en esencia un costo. Por tanto de la aplicación del criterio anterior resultan cuatro tipos de empresas:

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

El punto crucial de estas organizaciones es mantener el control de sus miembros; es decir, mantener una democracia interna que significa hacer frente a dos problemas principales: la apatía de sus miembros y el control oligárquico. También se tiene el dilema fundamental de que, los controles democráticos se sacrifican en pro de la promoción del logro efectivo de los objetivos establecidos, por ello, se opta por la creación de mecanismos burocráticos, que no dependen, para su buen éxito, del interés y de la participación plena de sus miembros.

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

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

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



El problema de este tipo de empresas es el de prestar eficientes y eficaces servicios al cliente. Mucha gente que trabaja en este tipo de organizaciones busca muchas veces hacer más fácil su trabajo y por lo tanto decae la calidad en la presentación de dicho servicio. Esto se debe evitar y controlar con la aplicación de herramientas administrativas que impulsen la implementación de la calidad en los servicios.

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

- **Empresas Nacionales:** El público es el principal beneficiario. Algunos ejemplos de esto son; el departamento de policía o de bomberos, las fuerzas armadas, instituciones de investigación para enfermedades terminales, etc.

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

### 2.5.6. Clasificación de las Organizaciones según Etzioni

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



Por lo regular, las empresas no pueden confiar que la mayoría de los participantes interioricen sus obligaciones y, sin otros incentivos cumplan voluntariamente sus compromisos. Por eso en las organizaciones se encuentran una distribución formalmente estructurada de recompensas y sanciones para garantizar la obediencia (anuencia) a sus normas, reglamentos y órdenes. De ahí, Etzioni clasifica los medios de control que pueden ser aplicados dentro de las organizaciones como:

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

Existen también tres clases de anuencia:

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

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



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

### 2.5.7. Clasificación de acuerdo a su Mercado de Acción

Antes de dar paso a ésta clasificación, conviene conceptualizar lo que es un mercado. De tal forma tenemos que, el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española lo define como: "Área geográfica en la cual, concurren compradores y vendedores de una mercancía para realizar transacciones comerciales: comprar y vender a un precio determinado".

Por su parte, José Silvestre Méndez Morales lo concibe como: "Serie de transacciones que llevan a cabo los productores, intermediarios y consumidores para llegar a la fijación del precio de las mercancías" <sup>14</sup>

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

- Bienes y Servicios (Mercancías)
- Oferta de Bienes y Servicios
- Demanda de Bienes y Servicios
- Precios de los Bienes y Servicios

<sup>14</sup> Mendez Morales, José Silvestre "Problemas Económicos de México" McGraw-Hill, México, 1994, p. 123



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

1. Dependiendo del área geográfica que abarquen, los mercados se clasifican en:
  - **LOCALES:** Mercados que se localizan en un ámbito geográfico muy restringido: la localidad.
  - **REGIONALES:** Mercados que abarcan varias localidades integradas en una región geográfica o económica.
  - **NACIONALES:** Mercados que integran la totalidad de las transacciones comerciales internas que se realizan en un país, también es conocido como: Mercado Interno.
  - **MUNDIAL:** El conjunto de transacciones comerciales internacionales (entre países) forman el mercado mundial.
  
2. De acuerdo en lo que se ofrece en los mercados pueden ser:
  - **DE MERCANCIAS:** Cuando en el, se ofrecen bienes producidos específicamente para venderlos; por ejemplo, mercado de calzado, de ropa, de café, etc.
  - **DE SERVICIOS:** Son aquellos en que no se ofrecen bienes producidos sino servicios; el más importante es el mercado de trabajo.
  
3. De acuerdo con el tiempo de formación del precio, se establece rápidamente y ésta determinado por el precio de reserva (último precio al cual vendería el oferente):
  - **DE CORTO PLAZO:** En este mercado el precio no se establece rápidamente y se encuentra determinado en buena medida por los costos de producción. En este tipo de mercado se incluye el de mediano plazo, con las mismas características que el de período corto.
  - **DE LARGO PLAZO:** El precio se establece lentamente y ésta determinado en buena medida por los costos de producción. Es un período bastante largo para que la organización cambie la proporción en que utiliza sus recursos productivos (puede incluso variar todo).



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

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

### 2.5.8. Clasificación: Formales e Informales

Esta es una forma popular de clasificar a las empresas, las cuales pueden ser formales e informales dependiendo del grado hasta el cual estén estructuradas. Es necesario mencionar que esta clasificación es un tanto extremista ya que sería imposible encontrar una organización completamente formal o completamente informal.

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

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



La organización informal está libremente organizada, mal definida, es flexible y espontánea. La calidad de los miembros dentro de este tipo de organizaciones puede ganarse de manera consciente o inconsciente y suele identificar claramente cuando un individuo se convierte en miembro. Ejemplo: la amistad, una comida, un individuo que le salva la vida a otro, etc.

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

### **2.5.9. Clasificación: Organizaciones Primarias y Secundarias**

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

Las organizaciones primarias reclaman la dedicación completa, personal y emocional de sus miembros. Están caracterizadas por relaciones personales directas, espontáneas y frente a frente. Se basan en expectativas mutuas en vez de obligaciones definidas con precisión. Ejemplo: la familia, las personas dedicadas a sus profesiones y las organizaciones que patrocinan causas por las cuales sus miembros sienten profunda inclinación.

En las empresas secundarias las relaciones son intelectuales, racionales y contractuales, tendiendo a ser formales e impersonales con obligaciones explícitamente definidas. No son fines satisfactorios en sí mismas, pero tienen miembros porque pueden proporcionarnos medios (tales como la paga) para la satisfacción de sus fines. Sus miembros sólo se dedican de forma limitada a estas organizaciones.



Una organización puede tener algunos miembros para quienes sea primaria y para otros secundaria. En las organizaciones primarias sus miembros se comprometen a dedicarles la totalidad de sus esfuerzos, en tanto que en las secundarias se comprometen parcialmente.

### 2.5.10. Clasificación de acuerdo a su Constitución Legal

De acuerdo a la Ley de Sociedades Mercantiles y al régimen jurídico en que se constituye la empresa, ésta puede ser:

- **SOCIEDAD ANÓNIMA:** Es la que existe bajo una denominación se compone de dos socios como mínimo, y sus obligaciones sociales se limitan al pago de sus acciones (el valor de sus aportaciones). El capital social se divide en acciones que pueden estar representadas por títulos negociables.
- **SOCIEDAD DE CAPITAL FIJO:** Sociedad que restringe el derecho de aumentar y/o disminuir libremente o sin autorización alguna, componentes de su capital social.
- **SOCIEDAD DE CAPITAL VARIABLE:** En ésta el capital social será susceptible de aumentar mediante aportaciones de los socios o por la admisión de nuevos socios, y de disminuir por retiro parcial o total de las aportaciones.
- **SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA:** Se establece bajo una denominación o razón social, y se constituye por dos o más socios (nunca más de veinticinco), que responden a las obligaciones sociales en forma limitada (sólo por el valor de sus aportaciones), que no podrán estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador.
- **SOCIEDAD COOPERATIVA:** Se rige por la Ley General de Sociedades Cooperativas, se constituye como un objeto de utilidad común de los asociados, y debe reunir las siguientes condiciones:
  - a) Estar integrada por individuos de la clase trabajadora que aporten a la sociedad su trabajo personal cuando se trata de cooperativas de productores, o que utilice los servicios de ésta cuando se trata de cooperativas de consumidores,



- b) Funciona sobre principios de igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros,
  - c) Funciona con un número variable de socios nunca inferior a diez,
  - d) Tener capital variable y duración definida,
  - e) Se le concede a cada socio un sólo voto,
  - f) No se persiguen fines de lucro,
  - g) Se debe procurar el mejoramiento social y económico de los asociados mediante la acción conjunta de éstos en una obra colectiva,
  - h) Se reparte entre sus socios los rendimientos a razón del tiempo trabajado por cada uno, si se trata de cooperativas de producción, y de acuerdo con el monto de operaciones realizadas en las sociedades de consumo.
- 
- **SOCIEDAD COOPERATIVA DE CONSUMO:** Los miembros se asocian con el objeto de trabajar en común, bienes o servicios para ellos, sus hogares, o sus actividades individuales de producción, por lo general se integran con la intención de obtener satisfactores a mejor precio.
  - **SOCIEDAD COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN:** Aquí, los miembros se asocian con el objeto de trabajar en común para la producción de mercancías o la prestación de servicios al público.
  - **SOCIEDAD EN COMANDITA:** El capital de los socios no colectivos está representado por acciones, y por lo tanto tienen una responsabilidad limitada hacia los acreedores de la empresa. El capital social está dividido en acciones, pero las pertenecientes a los socios comanditados siempre serán normativas y no podrán cederse sin consentimiento de la totalidad de los socios comanditados y el de las dos terceras partes de los socios comanditarios.
  - **SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE:** Es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones
  - **SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES:** Se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera, subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que están obligados al pago de sus aportaciones.



- **SOCIEDAD EN NOMBRE COLECTIVO:** Ésta constituida bajo una razón social y todos los socios responden de modo subsidiario e ilimitado de las obligaciones sociales.
- **SOCIEDAD DE CAPITALS:** Son las que acentúan la finalidad de reunir capitales, independientemente de las características de las personas que lo aporten. En estas sociedades el capital está representado por títulos negociables.

### 2.5.11. Clasificación en base a su Principal Objetivo

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

- **Organizaciones de Servicios Diversos:** Están dispuestas a ayudar a las personas sin requerir el pago total de cada receptor del servicio. Ejemplo de este tipo de organizaciones lo tenemos en las beneficencias, las comisiones de parques, los zoológicos, etc.
- **Organizaciones Económicas:** Proporcionan bienes y servicios en retomo de alguna forma de pago. Ejemplo: Compañías, Sociedades, etc.
- **Organizaciones Religiosas:** Se ocupan de las necesidades espirituales de los miembros, ejemplo: Iglesia, Sectas, Órdenes, etc.
- **Organizaciones Gubernamentales:** Satisfacen las necesidades de orden y continuidad, ejemplo: Gobierno Federal, Estatal, Municipal, etc.
- **Organizaciones Sociales:** Sirven a las necesidades de establecer contactos entre las personas para identificación y apoyo mutuo, ejemplo: fraternidades, clubes y equipos.

Asimismo, aunque los criterios anteriores son auxiliares para determinar la clasificación a la cual pertenece una empresa, ninguno es totalmente correcto, pues no son aplicables a cada situación específica, ya que, las condiciones de las empresas son muy cambiantes.



Una vez citadas las más importantes clasificaciones de las organizaciones, y tomando en cuenta el concepto de lo que es una clasificación, la cual dice: La clasificación es "Una operación que consiste en agrupar en clases, según ciertos criterios que definen la pertenencia a las mismas, los elementos de un grupo de objetos" <sup>15</sup>. Se puede describir la importancia de ésta.

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

Si no existiera un orden, los seres humanos estaríamos inmersos en un mundo desordenado, ya que, no tendría ni pies ni cabeza, es decir, carecería de toda lógica o razonamiento. A consecuencia de esto, el individuo siempre ha intentado analizar lo que le rodea y para ello se auxilia de las clasificaciones.

La clasificación de las organizaciones es importante; debido a que ayuda a determinar de acuerdo a la misma, lo que necesita para solucionar sus problemas, y así, poder aplicar las herramientas administrativas pertinentes que lleven a formular una solución adecuada, la cual, se base en la búsqueda de la mejora continua de la organización.

(Consultar Cuadro 2-3)

<sup>15</sup> Larousse. "Diccionario LAROUSSE de la lengua española". Tomo 3. Ediciones Larousse S.A., de C.V., España, 1996, p. 262



### CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN	EMPRESAS QUE CONCIBE	SUBDIVISIÓN QUE DE ÉSTAS SE MANEJA
<ul style="list-style-type: none"> <li>De acuerdo al Origen de su Capital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Públicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centralizadas</li> <li>Desconcentradas</li> <li>Descentralizadas</li> <li>Estatales</li> <li>Mixtas o Paraestatales</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Privadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nacionales</li> <li>Transnacionales</li> <li>Multinacionales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dependiendo de la Magnitud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Micro</li> <li>Pequeña</li> <li>Mediana</li> <li>Grande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financieros</li> <li>Personal Ocupado</li> <li>Producción</li> <li>Ventas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Según Financiera Nacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas de Bienes o Servicios de Consumo Final</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productos</li> <li>Servicios</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas de Bienes o Servicios de Consumo Industrial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Energía</li> <li>Materias Primas Orgánicas</li> <li>Materias Primas Inorgánicas</li> <li>Materiales en proceso de transformación y terminados</li> <li>Servicios</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>De acuerdo a su Actividad o Giro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Industriales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Extractivas</li> <li>Manufacturas</li> <li>Agropecuarias</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comerciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayoristas</li> <li>Minoristas o Detallistas</li> <li>Comisionistas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>De Servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transporte</li> <li>Turismo</li> <li>Instituciones Financieras</li> <li>Servicios Públicos Varios</li> <li>Servicios Privados Varios</li> <li>Educación</li> <li>Salubridad</li> <li>Finanzas y Seguros</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Según Blau y Scott</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas de Beneficio Mutuo</li> <li>Empresas Comerciales</li> <li>Empresas de Servicio</li> <li>Empresas Nacionales</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>De acuerdo a Etzioni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Basado on la Anuencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alternativa</li> <li>Instrumental o Calculadora</li> <li>Moral</li> </ul>

**Cuadro 2-3:** Criterios de Clasificación de las Organizaciones más difundidos, en los que se analizan las diferentes clases de instituciones existentes en nuestro medio.



### CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN	EMPRESAS QUE CONCIBE	SUBDIVISIÓN QUE DE ÉSTAS SE MANEJA
<ul style="list-style-type: none"> <li>En base al Mercado de Acción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Área Geográfica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Locales</li> <li>Regionales</li> <li>Nacionales</li> <li>Mundial</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>De acuerdo a lo que se ofrece en los Mercados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De Mercancías</li> <li>De Servicios</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dependiendo del tiempo de formación del precio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Corto Plazo</li> <li>Mediano Plazo</li> <li>Largo Plazo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por la Competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competencia Perfecta</li> <li>Competencia Imperfecta</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>De acuerdo a su Estructura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formales</li> <li>Informales</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Por la dedicación emocional de sus miembros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Primarias</li> <li>Secundarias</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dependiendo de su Constitución Legal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sociedad Anónima</li> <li>Sociedad de Capital Fijo</li> <li>Sociedad de Capital Variable</li> <li>Sociedad de Responsabilidad Limitada</li> <li>Sociedad Cooperativa</li> <li>Sociedad Cooperativa de Consumo</li> <li>Sociedad Cooperativa de Producción</li> <li>Sociedad en Comandita</li> <li>Sociedad en Comandita Simple</li> <li>Sociedad en Comandita por Acciones</li> <li>Sociedad en Nombre Colectivo</li> <li>Sociedad de Capitales</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>En base a su principal objetivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De Servicios Diversos</li> <li>Económicas</li> <li>Religiosas</li> <li>Gubernamentales</li> <li>Sociales</li> </ul>	

**Cuadro 2-3:** Criterios de Clasificación de las Organizaciones más difundidos, en los que se analizan las diferentes clases de instituciones existentes en nuestro medio.



## 2.6. Objetivos de las Organizaciones

Dentro de las organizaciones es de vital importancia definir claramente cual es su objetivo(s), ya que todo ente social debe tener una razón de ser.

Existen diferencias marcadas entre los objetivos de las instituciones. Sin embargo se puede generalizar en cuanto a las consideraciones que las organizaciones deben satisfacer para cubrir los principios que se orientan al bien común.

Suelen establecerse tres categorías de objetivos:

1. De Servicio,
2. Social, y
3. Económico.

Debe enfatizarse en este punto que aun en empresas estatales debe existir como objetivo el concepto económico, junto con los dos mencionados. Esto significa que debe haber una conservación de la riqueza y, dentro de un marco razonable, se debe acrecentar para permitir mejores productos y servicios.

En la mayoría de los libros se enfatiza con exceso el concepto económico y sólo en contadas excepciones se establece alguna aclaración, es decir, se presume una óptima utilización de recursos sin importar el valor de variables tan importantes como los valores individuales de los trabajadores, o la aceptación del consumidor. Cabe hacer hincapié que *"la utilidad no puede ser la finalidad, sino debe ser un subproducto"*.

Sin embargo, lo anterior no implica la distorsión de ninguno de los otros objetivos dándoles demasiada importancia. Debe tratarse de mantener un equilibrio compensado.



### 1. OBJETIVO DE SERVICIO

"Proporciona a los usuarios productos y servicios" <sup>16</sup>. Todos tenemos necesidades que requieren satisfacerse; las organizaciones, al operar, dan un servicio y con ello logran la satisfacción de necesidades.

### 2. OBJETIVO SOCIAL

Su punto de referencia es la sociedad misma. "Se enfoca a los grupos que trabajan dentro de una empresa, a las autoridades oficiales y, en general a la comunidad, es decir, su fin primordial es el de satisfacer las necesidades de la sociedad" <sup>17</sup>

---

### 3. OBJETIVO ECONÓMICO

Las organizaciones producen bienes y servicios para un sector de clientes determinados con el fin de obtener utilidades para subsistir y desarrollarse. Con estas utilidades se beneficia en primer instancia al o a los dueños y en segundo término al personal aunque claro esta que en menor proporción.

Al igual que en otros aspectos o puntos de referencia, existen varios criterios para determinar cuáles son los objetivos de las organizaciones, claro esta que esto depende única y exclusivamente de las percepciones de cada uno de los estudiosos del tema, de tal manera, otros objetivos considerados dentro de las instituciones son los siguientes:

- De Sistemas,
- De Productos, y
- Derivados.

---

<sup>16</sup> Fernández Arcnas, José Antonio "El Proceso Administrativo", Diana Editores, México, 1990, p. 138

<sup>17</sup> Ibid., p. 139



### ☑ OBJETIVO DE SISTEMAS

Su punto de partida es el Estado, o la manera de funcionar de la empresa, independientemente de los bienes y/o servicios que produce o de los objetivos que de ahí resulten. Se trata de como funciona el sistema y de sus repercusiones en la organización.

### ☑ OBJETIVO DE PRODUCTOS

Son las características de los bienes y servicios producidos, por mencionar algunos: Énfasis en la calidad, variedad, estilo, disponibilidad, originalidad o innovación.

### ☑ OBJETIVOS DERIVADOS

Se refiere a los usos que la organización hace del poder originado en la consecución de otras finalidades. Las empresas crean tal poder que puede ser empleado para influenciar a sus miembros y al propio ambiente.

Al vislumbrar los más importantes objetivos de la entidad, se puede decir que, las organizaciones buscan en concreto beneficiar al individuo o a un grupo de estos, ya sea patrón(es), trabajador(es) o cliente(s), a través de:

- Generar valor económico,
- Producir bienes y servicios para satisfacer necesidades,
- Mantener su continuidad,
- Buscar el desarrollo conjunto, es decir, Individuo-Organización y viceversa,
- Entre otros.

## 2.7. Ventajas y Desventajas de las Organizaciones

Desde luego criticar a las organizaciones es una costumbre muy frecuente. Sin embargo, no basta simplemente criticarlas. Hemos de buscar además nuevas formas de mejorarlas y de hacer de ellas herramientas más eficaces para atender las necesidades humanas. La razón de ello es que las empresas, de una u otra manera, siempre estarán con nosotros.



## ❖ VENTAJAS DE LAS ORGANIZACIONES:

- **Logran objetivos:** Reflexionemos un poco sobre cuántas personas organizadas trabajan para producir el papel en que está impreso este estudio: taladores, un aserradero, los fabricantes de diversos tipos de equipo y suministros, los camioneros, una fábrica de papel, los distribuidores y muchas otras más. Aun cuando un individuo que trabaje en forma aislada pudiera hacer lo mismo que estas organizaciones para producir una resma de papel, lo cual es poco probable, nunca podría realizarlo con la misma eficacia o rapidez que ellas.

Así pues, es evidente que las organizaciones cumplen esta función esencial: al superar las limitaciones como individuos, se permiten conseguir metas que de lo contrario resultarían mucho más difícil o hasta imposible realizar.

- **Preservan el conocimiento:** Las organizaciones (entre ellas las Universidades, los Museos y las Corporaciones) son imprescindibles porque guardan y protegen la mayor parte de los conocimientos importantes que la civilización ha ido reuniendo y registrando, y sin los cuales, la ciencia y otros campos del saber no evolucionarían. De esta manera, contribuyen a que el conocimiento sea un puente entre las generaciones del pasado, las del presente y las del futuro. Además, las instituciones mismas enriquecen el conocimiento del hombre al desarrollar métodos nuevos y más eficientes de hacer las cosas.
- **Ofrecen carreras:** Brindan a sus empleados un medio de subsistencia y, tal vez, hasta de satisfacción personal y autorrealización. Muchos tienden a asociar las oportunidades profesionales con las corporaciones de negocios, pero también ofrecen carreras remuneradoras muchas otras organizaciones como las iglesias, escuelas, organismos gubernamentales, hospitales, etc.
- **Ayudan al crecimiento y desarrollo:** No importa el tamaño de la organización, ya sea, micro, pequeña, mediana o grande son propulsoras del crecimiento y desarrollo de un país.



### ❖ DESVENTAJAS DE LAS ORGANIZACIONES:

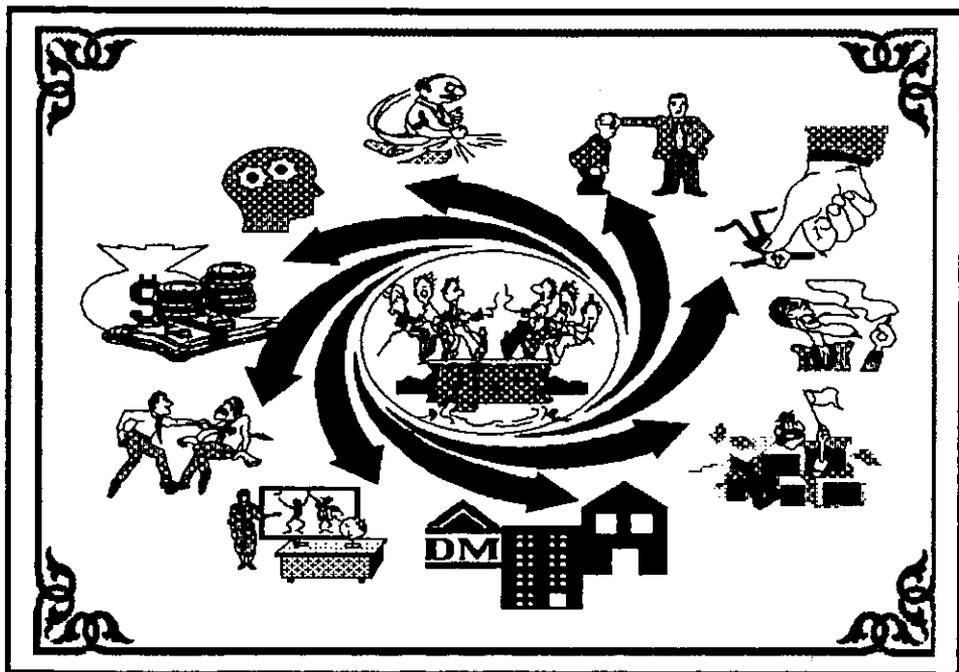
- **Necesitan de un objetivo y/o meta:** Sin un objetivo y/o meta no habrá razón para que exista una organización.
- **No son autosuficientes:** Siempre existe en un ambiente junto con otras de las cuales obtienen los recursos que requiere.
- **Requieren de líderes y/o Administradores:** Los cuales le ayuden a cumplir con sus metas. Pero, sin un líder o administrador, las organizaciones seguramente sufrirán tropiezos y problemas.
- **Contribuyen a fomentar necesidades y gustos:** Moldean diferentes tipos de conducta, como por ejemplo, la necesidad de pertenecer a un club, el gusto por ir a un estadio, al cine o a un restaurante, por mencionar algunos.

De lo dicho hasta aquí se deduce que las organizaciones son indispensables para la sociedad moderna. La cuestión que debe interesarnos no es saber si necesitamos muchas organizaciones grandes, sino la siguiente: *¿Cómo podemos hacer que tanto las pequeñas como las grandes empresas atiendan mejor tanto sus necesidades como las nuestras?*

# Capítulo

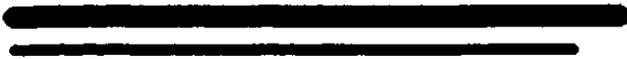
# 3

Comportamiento Organizacional



*Desde mi punto de vista, sólo puede ser llamado notable el hombre que se distingue de los demás por los recursos de su espíritu y que sabe contener las manifestaciones provenientes de su naturaleza, mostrándose al mismo tiempo justo e indulgente hacia las debilidades de los demás.*

G. J. Gurdiieff



ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

# Contenido



## CONTENIDO



### CAPÍTULO 3:

## COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

### *3.1. Antecedentes del Comportamiento Organizacional*

#### 3.1.1. Corrientes Administrativas

##### 3.1.1.1. Teoría Clásica

###### 3.1.1.1.1. Administración Científica

###### 3.1.1.1.2. Teoría de la Dirección Administrativa y la Burocracia Ideal

##### 3.1.1.2. Teoría de las Relaciones Humanas

##### 3.1.1.3. Teoría Moderna

###### 3.1.1.3.1. Teoría de los Sistemas

### *3.2. Fundamentos Teóricos del Comportamiento Organizacional*

#### 3.2.1. Concepto de Comportamiento Organizacional

#### 3.2.2. Elementos Clave de Comportamiento Organizacional

#### 3.2.3. Enfoque del Comportamiento Organizacional

#### 3.2.4. Metas del Comportamiento Organizacional

### *3.3. Ciencias del Comportamiento Organizacional*

#### 3.3.1. Psicología

#### 3.3.2. Sociología

#### 3.3.3. Psicología Social

#### 3.3.4. Antropología

#### 3.3.5. Ciencias Políticas

### *3.4. La Conducta en las Organizaciones*



## **CONTENIDO**

### **3.4.1. Conducta Individual**

#### **3.4.1.1. Elementos de la Conducta Individual**

##### **3.4.1.1.1. Teoría Racional y Emocional**

##### **3.4.1.1.2. Teoría Conductista y Humanista**

##### **3.4.1.1.3. Teoría del Hombre Económico y de la Autorrealización**

##### **3.4.1.1.4. Teorías "X" y "Y"**

#### **3.4.1.2. Motivación**

##### **3.4.1.2.1. Concepto de Motivación**

##### **3.4.1.2.2. Primeras Teorías de la Motivación**

###### **3.4.1.2.2.1. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades**

###### **3.4.1.2.2.2. Teorías "X" y "Y"**

###### **3.4.1.2.2.3. Teoría de Motivación-Higiene**

##### **3.4.1.2.3. Teorías Contemporáneas de la Motivación**

###### **3.4.1.2.3.1. Teoría de las Tres Necesidades**

###### **3.4.1.2.3.2. Teoría de la Igualdad de Adams**

###### **3.4.1.2.3.3. Teoría de la Expectativa**

### **3.4.2. Conducta Grupal**

#### **3.4.2.1. Concepto de Grupo**

#### **3.4.2.2. Tipos de Grupo**

##### **3.4.2.2.1. Grupos de Mando**

##### **3.4.2.2.2. Grupos de Trabajo o de Proyectos**

##### **3.4.2.2.3. Grupos de Interés y de Amistad**

#### **3.4.2.2. Tipos de Grupo**

##### **3.4.2.2.1. Grupos de Mando**



## **CONTENIDO**

- 3.4.2.2.2. Grupos de Trabajo o de Proyectos
- 3.4.2.2.3. Grupos de Interés y de Amistad
- 3.4.2.3. Razones para pertenecer a un Grupo
  - 3.4.2.3.1. Proximidad e Interacción constante
  - 3.4.2.3.2. Similitud
  - 3.4.2.3.3. Actividades y Metas del Grupo
- 3.4.2.4. Elementos Estructurales de los Grupos
  - 3.4.2.4.1. Composición del Grupo
  - 3.4.2.4.2. Normas
  - 3.4.2.4.3. Papeles
  - 3.4.2.4.4. Posición Jerárquica o Status
  - 3.4.2.4.5. Cohesividad
  - 3.4.2.4.6. Liderazgo
- 3.4.3. Proceso de Liderazgo
  - 3.4.3.1. Concepto de Liderazgo
  - 3.4.3.2. Teoría de Rasgos
    - 3.4.3.3.1. Estudios de la Universidad de Ohio State
    - 3.4.3.3.2. Estudios de la Universidad de Michigan
  - 3.4.3.3. Teoría Conductual
    - 3.4.3.4. Teoría de la Contingencia o Situacional
      - 3.4.3.4.1. Teoría de la Situación de Fiedler
      - 3.4.3.4.2. Teoría de Trayectoria-Meta
      - 3.4.3.4.3. Modelo Líder-Participación
  - 3.4.3.5. Teoría del Liderazgo Carismático
  - 3.4.3.6. Tipos de Líderes



## **CONTENIDO**

- 3.4.3.6.1. Líderes Transaccionales
- 3.4.3.6.2. Líderes Transformacionales
- 3.4.4. Comunicación
  - 3.4.4.1. Concepto de Comunicación
  - 3.4.4.2. Proceso de Comunicación
  - 3.4.4.3. Métodos de la Comunicación
    - 3.4.4.3.1. Método Oral
    - 3.4.4.3.2. Método Escrito
    - 3.4.4.3.3. Método No Verbal
    - 3.4.4.3.4. Medios Electrónicos
  - 3.4.4.4. Direcciones de la Comunicación
    - 3.4.4.4.1. Dirección Descendente
    - 3.4.4.4.2. Dirección Ascendente
    - 3.4.4.4.3. Dirección Horizontal
  - 3.4.4.5. Tipos de Comunicación
    - 3.4.4.5.1. Comunicación Formal
    - 3.4.4.5.2. Comunicación Informal
  - 3.4.4.6. Barreras para la Comunicación
    - 3.4.4.6.1. Prejuicios de Percepción y de Atribución
    - 3.4.4.6.2. Relaciones Interpersonales
    - 3.4.4.6.3. Estructura de la Organización
    - 3.4.4.6.4. Distancia Física
    - 3.4.4.6.5. Diferencias Culturales
  - 3.4.4.7. Superación de las Barreras para la Comunicación
    - 3.4.4.7.1. Comunicación Electrónica



## **CONTENIDO**

- 3.4.4.7.2. Mejora de la Interacción Interpersonal
- 3.4.4.7.3. Reconocimiento de las Diferencias Culturales
- 3.4.4.7.4. Cambio de la Estructura de la Organización
- 3.4.5. Situaciones Conflictivas
  - 3.4.5.1. Concepto de Conflicto
  - 3.4.5.2. Teorías Divergentes del Conflicto
    - 3.4.5.2.1. Visión Tradicional
    - 3.4.5.2.2. Visión Conductual
    - 3.4.5.2.3. Visión Interaccionista
  - 3.4.5.3. Tipos de Conflicto
    - 3.4.5.3.1. Funcional
    - 3.4.5.3.2. Disfuncional
  - 3.4.5.4. Naturaleza del Conflicto
    - 3.4.5.4.1. Resultados del Conflicto
    - 3.4.5.4.2. Niveles del Conflicto
    - 3.4.5.4.3. Etapas del Conflicto
  - 3.4.5.5. Causas que provocan Situaciones Conflictivas
    - 3.4.5.5.1. Diferencias en la Comunicación
    - 3.4.5.5.2. Diferencias Estructurales
    - 3.4.5.5.3. Diferencias Personales
  - 3.4.5.6. Herramientas para Reducir el Conflicto
    - 3.4.5.6.1. Evitación
    - 3.4.5.6.2. Adaptación
    - 3.4.5.6.3. Forzamiento
    - 3.4.5.6.4. Concesión



## **CONTENIDO**

- 3.4.5.6.5. Cooperación**
- 3.4.5.7. Estilos para Resolver Conflictos**
  - 3.4.5.7.1. Competencia**
  - 3.4.5.7.2. Colaboración**
  - 3.4.5.7.3. Evasión**
  - 3.4.5.7.4. Adaptación**
- 3.4.5.8. Procesos Formales para Resolver los Conflictos**
  - 3.4.5.8.1. Procedimientos para los Agravios**
  - 3.4.5.8.2. Medición y Arbitraje**
  - 3.4.5.8.3. Negociación**



## CAPÍTULO 3

### COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

#### **3.1. Antecedentes del Comportamiento Organizacional**

##### **3.1.1. Corrientes Administrativas**

Desde tiempo inmemorial, los administradores se han preocupado por problemas de conducta organizacional. No obstante, conforme la humanidad ha entrado en la era de la industrialización, estos problemas se han incrementado. En particular, el gerente ha descubierto que para lograr una gran productividad se requería una organización sistematizada diseñada y apegada a las reglas básicas del orden y la lógica.

##### **3.1.1.1. Teoría Clásica**

Tres corrientes favorecieron la formación de esas ideas:

- a) Los Administradores Cientificistas,
- b) Los Teóricos de la Dirección, y
- c) Los Defensores de la Burocracia Ideal.

La línea del pensamiento de estos tres grupos constituye lo que se conoce como TEORÍA CLÁSICA, en donde tenemos:



### 3.1.1.1. Administración Científica

La corriente de la administración científica se inició en Estados Unidos en la era posterior a la Guerra Civil, con los gerentes científicos, los cuales eran en su mayoría, ingenieros mecánicos que intentaron aplicar los conceptos de los estudios de tiempo y movimiento al lugar de trabajo, mediante el uso de esos procedimientos científicos, lograron con frecuencia incrementar notablemente la productividad. El miembro más famoso de este grupo fue Frederick W. Taylor con su concepto de tarea el cual se convertiría en el centro de la Administración Científica

Los administradores científicistas creían que se podía obtener una gran eficiencia y altos beneficios mediante el diseño cuidadoso de cada trabajo. Por desgracia, en este proceso se tendía a ~~perder de vista al individuo como persona. Es por tal que los administradores científicistas~~ consideraban al trabajador como un simple aditamento o ayudante de la máquina

Partiendo de esto los administradores científicistas aportan cuatro fundamentales conclusiones:

1. Los trabajadores eran considerados como apéndices de la máquina industrial.
2. El dinero se consideraba como la motivación suprema.
3. Existía una notable falta de comprensión respecto al comportamiento del grupo.
4. El trabajador es aceptado como una persona completamente racional.

A decir verdad, los administradores científicistas, no contestaron a todas las preguntas conductuales que habían propuesto. Sin embargo, sí lograron que las organizaciones estuvieran más conscientes de estas interrogantes y de los desafíos que representaban las mismas. Ciertamente, si las empresas y la industria deseaban continuar por el camino de la industrialización, era preciso que prestarán una mayor atención al campo de la conducta humana dentro de las organizaciones.



El siguiente grupo en sobresalir estaba compuesto de teóricos, la dirección administrativa y defensores de la burocracia. Estos buscaban ampliar muchas de las ideas de la Administración Científica.

### 3.1.1.1.2. Teoría de la Dirección Administrativa y la Burocracia Ideal

“El éxito del movimiento de la administración científicista hizo que la atención se enfocará más aún en la jerarquía, y en consecuencia aparece la Teoría de la dirección misma que es aplicada por el empresario Horace K. Hathaway”<sup>1</sup>, y contempla los siguientes puntos esenciales:

1. La autoridad y la responsabilidad deben ser iguales, no se puede tener una sin la otra.
2. Las metas de la organización deben tener precedencia sobre las de los individuos o grupos de empleados.
3. La remuneración del personal debe ser justa y estar relacionada con los esfuerzos coronados por el éxito.
4. Todos deben tener exclusivamente un sólo jefe.
5. Para preservar la integridad de la jerarquía, la comunicación debe seguir canales formales, a menos que se tenga el permiso del superior inmediato para atravesar las líneas de la organización.

Estos principios eran más generales que las reglas orientadas a la ingeniería utilizadas por los administradores científicistas, pero, esto era de esperarse dado el hecho de que se habían diseñado para la administración de personas.

Por último, algunas personas trataron de combinar el pensamiento de la administración científica con la teoría de la dirección administrativa, recomendando estructuras de organización basadas en leyes de orden lógicas, estrictas y racionales. Dando con ello, por resultado una

<sup>1</sup> L. Urwick, “The Elements of Administration”, Se encontrará una explicación excelente sobre los principios de la teoría administrativa, Nueva York Harper Brothers Publishing, 1990.



burocracia en la que todo el personal desempeñaba trabajos especializados, operaban de acuerdo a reglas y normas específicas, y realizaban sus deberes con un espíritu de impersonalidad formalista.

Las filosofías de los teóricos de la dirección y los partidarios de la burocracia ideal eran similares en el sentido de que ambas deseaban formular ideas relacionadas con la administración de personas. Las principales diferencias entre estas corrientes fueron:

- a) Los teóricos de la dirección administrativa se preocupaban por todas las fases de la actividad administrativa, en tanto que los partidarios de la burocracia ideal se interesaban primordialmente por la estructura de la organización.
- b) Los teóricos de la dirección administrativa tenían puntos de vista más flexibles relacionados con sus campos de interés primordial. No obstante desde el punto de vista conductual, ambos grupos son importantes.

En consecuencia, los teóricos de la dirección y los partidarios de la burocracia ideal tuvieron conciencia del elemento humano dentro de la organización, pero no supieron como emplearlo.

### 3.1.1.2. Teoría de las Relaciones Humanas

Por su parte la teoría clásica se complementó con la Teoría de las Relaciones Humanas. Cabe aclarar que, a principios del siglo XX, los empresarios comienzan a observar algunos de los efectos contrarios asociados con los intentos de estandarizar a los trabajadores y empleos.

Comenzaba a evidenciarse que el individuo ya no se podía considerar como un simple apéndice de la máquina. La filosofía de los humanorelacionistas consistió primordialmente en ampliar la teoría clásica para incluir ciertas consideraciones hacia el individuo.

Los humanorelacionistas lograron hacer ciertas contribuciones conductuales importantes, como son:



En primer lugar, reconocieron e identificaron algunas de las principales determinantes en que se fundamentaba el desarrollo de grupos informales.

En segundo lugar, estudiaron las características de estos grupos, para así poder entender mejor la conducta (adoptada y desarrollada) dentro de ellos, encontrando características de los grupos informales, tales como:

- Las organizaciones informales actúan como agencias de control social que, mediante el uso de normas, requieren de la conformidad de sus miembros.
- Los grupos informales tienden a utilizar los rumores o los chismes para fines de comunicación.
- El grupo informal tiende a resistirse al cambio porque su supervivencia depende de una relación continua y estable entre las personas mismas.

En tercer lugar, comprendieron que, aunque la división del trabajo era importante, la fatiga y la monotonía generadas por la especialización de las tareas era un aspecto que tenían que resolver tanto desde el punto de vista psicológico como desde el físico.

Asimismo, tomaron conciencia de los planes de la organización, incluyendo una administración con mayor participación, una comunicación mejorada y el reconocimiento de la dignidad humana.

No fue sino hasta mediados de la década de los 50's, que era evidente que los humanorelacionistas perdían el ánimo y no tenían nada substancial que agregar a la teoría de la administración ni a la organización. Esto condujo necesariamente a la aparición de la teoría moderna.

### 3.1.1.3. Teoría Moderna

Los teóricos modernos ampliaron el razonamiento de los humanorelacionistas, considerando al individuo como una persona muy capaz con recursos ilimitados. Por lo tanto, el papel del administrador no es sólo rotar a las personas sino también facilitar su desempeño. Esto es el nacimiento del modelo de los recursos humanos.



Existen tres formas importantes en que la teoría moderna amplía la teoría de las relaciones humanas. En primera instancia, asigna un alto grado de confianza a los datos de la investigación empírica. Los enunciados de la conducta humana se deben formular basándose en una investigación científica normal, y no en una filosofía personal respecto a cómo y por qué las personas actúan como lo hacen. La segunda forma, consiste por su parte en la teoría moderna, la cual se preocupa por reunir toda esa información en un marco conceptual analítico que permita examinar los que estén interesados en aprender algo respecto a la conducta de la administración y la organización, y pueda utilizarse como punto de partida para los que deseen realizar investigaciones en este campo. Finalmente, la teoría moderna acepta la premisa de que la única manera significativa en que se pueden estudiar las organizaciones es a través de la teoría de sistemas.

### 3.1.1.3.1. Teoría de los Sistemas

Un sistema es una unidad organizada que consiste en dos o más partes independientes o subsistemas, y que puede distinguirse del medio ambiente en que existe mediante alguna frontera o límite identificable.

Tal y como se aplican al estudio de la organizaciones, los teóricos modernos reconocen que las estructuras sociales constan de cinco partes básicas.

#### 1. *INDIVIDUO*

La persona entra a la organización con una estructura de personalidad determinada. Hay ciertas cosas con las que puede contribuir a la organización y otras que desea obtener a cambio.

#### 2. *ORGANIZACIÓN FORMAL*

Dentro de esta estructura hay divisiones, departamentos y unidades; en estas últimas existen posiciones individuales que representan autoridad y responsabilidad.



### 3. ORGANIZACIÓN INFORMAL

Es aquella que exige ciertas demandas para seguir siendo miembro de la misma, está debe conformarse en forma apropiada.

### 4. PROCESO DE FUSIÓN

“Un proceso de fusión que se desarrolla entre los tres elementos antes citados, mediante el cual cada uno modifica y conforma al otro. En última instancia, este compartir de estructuras (valores, filosofía, costumbres, etc.), da como resultado la conservación de la integridad de la organización”<sup>2</sup>

### 5. LUGAR FÍSICO DE TRABAJO

En este ambiente se desarrolla la interacción de individuos y sistemas máquinas.

Estas cinco partes constituyen lo que se conoce como el sistema organizacional. En el modelo conceptual se implica el hecho de que el sistema organizacional opera dentro del ambiente y se encuentra en constante interacción con él.

Así pues, es evidente que los teóricos conductuales han ampliado los modelos clásico y de relaciones humanas para incluir en ellos tanto al ambiente externo como al interno. Al hacer esto, los teóricos modernos observan a la organización como un ecosistema que debe adaptarse continuamente al medio que le rodea, recibiendo estímulos del ambiente externo y modificando en forma acorde sus relaciones con dicho ambiente. La organización, en conclusión, es básicamente un sistema abierto, puesto que se encuentra en constante movimiento e interrelación con los factores que le rodean.

<sup>2</sup> E. Wight Bakke, “The Fusion Process”, New Haven: Labor and Management Center Yale University, 1991



### **3.2. Fundamentos Teóricos del Comportamiento Organizacional**

El comportamiento organizacional busca comprender la conducta humana en el contexto organizacional. Esta perspectiva considera que se producen muchas interacciones complejas entre los grupos humanos cotidianamente, así como con el entorno en los lugares de trabajo habituales.

Para comprender estas interacciones es necesario poseer algunos conocimientos básicos sobre:

- El comportamiento de los individuos y de los grupos en general.
- Las organizaciones y el entorno organizacional.
- El comportamiento de las personas y de los grupos cuando están en una organización.

---

Es por ello que se comenzarán explicando algunos de los aspectos teóricos fundamentales del comportamiento organizacional.

#### **3.2.1. Concepto de Comportamiento Organizacional**

El Comportamiento Organizacional es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que los individuos actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de los individuos y se aplica de modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones. En donde exista una organización se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento de la misma.

#### **3.2.2. Elementos Claves del Comportamiento Organizacional**

Los elementos clave del comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el entorno en el que funciona (Consultar Figura 3-1). Cuando las personas se reúnen en una organización para alcanzar un objetivo, necesitan algún tipo de estructura.

Los miembros de una organización utilizan la tecnología para realizar el trabajo que se proponen, de modo que existe una interacción de personas, estructuras y tecnologías.



Figura 3-1: Elementos clave del comportamiento organizacional

**a) PERSONAS**

Las personas constituyen el sistema social interno de la organización, que está compuesto por grupos tanto grandes como pequeños. Existen grupos tanto formales como informales en las organizaciones. Los segundos se forman siempre que las personas tienen contactos regulares. Nacen con el apoyo de la dirección o sin él; comparten ciertos valores y brindan satisfacción social, status y seguridad, y pueden favorecer o frustrar la obtención de los objetivos de la organización. Los miembros de un grupo se apoyan y protegen mutuamente, y a su vez esperan que los demás, observen las normas del mismo. Aquellos que violan las normas del grupo puede ser sometidos a diversas presiones, que incluyen desde intentos de persuasión hasta el ataque físico.

Por su parte, los grupos formales incluyen los grupos de mando (los gerentes y sus subordinados), los grupos especiales de trabajo y los comités. Dichos grupos mejoran la coordinación, desarrollan el talento gerencial y evitan la excesiva concentración de poder en una sola persona.



Los grupos por lo tanto son dinámicos, se constituyen, cambian y dispersan. Las organizaciones existen para servir a las personas y no están para servir a las organizaciones.

#### **b) ESTRUCTURA**

La estructura define las relaciones formales de las personas en el interior de las organizaciones. Es importante establecer, que se necesitan diferentes trabajos para ejecutar todas las actividades de una organización. La estructura se relaciona principalmente con el poder y la responsabilidad.

#### **c) TECNOLOGÍA**

La tecnología proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influye en la tarea que desempeñan. Éstas no pueden lograr grandes cosas trabajando tan sólo con las manos, por lo tanto ~~construyen edificios, diseñan máquinas, crean procesos de trabajo y combinan recursos.~~ El gran beneficio de la tecnología es que permite que las personas realicen mayor cantidad de trabajo y más calificado, pero también restringe al personal en diferentes formas. Tiene al mismo tiempo costos y beneficios.

#### **d) ENTORNO**

Todas las organizaciones operan en un determinado entorno externo. Una organización no existe por sí misma, sino que forma parte de un sistema mayor que compromete otros múltiples elementos, como son el gobierno, la comunidad, la familia y otras organizaciones, todas las cuales influyen entre sí e integran un sistema complejo que se convierte en el estilo de vida de un grupo humano. El entorno debe ser tomado en consideración al estudiar el comportamiento humano de las organizaciones.

Todas las personas que pertenecen a las organizaciones se preocupan por el mejoramiento de la conducta dentro de ellas. Cuando se aplican adecuadamente los conceptos del comportamiento organizacional, éste se convierte en un sistema de compensación triple en el que se alcanzan los objetivos individuales, los de la organización y los sociales.



Las personas obtienen más satisfacción en el empleo cuando existe colaboración y trabajo de equipo: aprenden, crecen y aportan, con ello la organización también obtiene más éxito porque funciona con mayor eficacia.

### **3.2.3. Enfoque del Comportamiento Organizacional**

El comportamiento organizacional hace énfasis en dos enfoques importantes. En el primero, el Comportamiento Organizacional estudia el comportamiento individual, basándose predominantemente en contribuciones de psicólogos, esta área incluye temas como las actitudes, la personalidad, la percepción, el aprendizaje y la motivación. En el segundo, el Comportamiento Organizacional se ocupa del estudio del comportamiento de grupos, que incluye normas, roles, formación de equipos y conflicto. Lamentablemente, el comportamiento de un grupo de empleados no puede ser comprendido mediante la simple suma de acciones de cada individuo, ya que los individuos en grupo tienen un comportamiento diferente al que presentan cuando actúan solos.

### **3.2.4. Metas del Comportamiento Organizacional**

Las metas del Comportamiento Organizacional son explicar y prever el comportamiento. Se sabe que el éxito de un administrador depende en la medida en que logra que las cosas se hagan a través de otras personas. Con esta meta el administrador debe ser capaz de poder explicar porque los empleados tienen cierto comportamiento y no otro y prever cómo reaccionarán a determinadas acciones que pudiera emprender.

## **3.3. Ciencias del Comportamiento Organizacional**

El comportamiento organizacional es una ciencia conductista aplicada que se constituye a partir de la contribución de varias disciplinas conductistas. Las áreas predominantes son la psicología, la sociología, la psicología social, la antropología y la ciencia política.



### 3.3.1. Psicología

La psicología es la ciencia que busca medir, explicar y, algunas veces, cambiar el comportamiento de los humanos y otros animales. Los psicólogos se ocupan del estudio y el conocimiento del comportamiento individual. Aquellos psicólogos que han contribuido y continúan haciendo aportaciones al conocimiento del comportamiento organizacional son los teóricos del aprendizaje, los teóricos de la personalidad, los psicólogos que dan consejo y, los más importantes, los psicólogos industriales y organizacionales.

### 3.3.2. Sociología

Mientras que los psicólogos concentran su atención en el individuo, los sociólogos estudian el sistema social en que los individuos se desempeñan; es decir, la sociología estudia a la gente en relación con sus semejantes. Para ser precisos, los sociólogos han realizado su mayor contribución al comportamiento organizacional mediante el estudio del comportamiento en las organizaciones, en particular, organizaciones complejas y formales.

Algunas de las técnicas dentro del comportamiento organizacional que han recibido un aporte valioso de los sociólogos son la dinámica de grupos, el diseño de equipos de trabajo, la cultura organizacional, la teoría y estructura de la organización formal, la tecnología organizacional, la burocracia, las comunicaciones, el poder, el conflicto y el comportamiento intergrupal.

### 3.3.3. Psicología Social

La psicología social es una rama de la psicología, pero utiliza conceptos de la sociología, se enfoca en la influencia de la gente entre sí. Una de las principales implementaciones que recibe una considerable investigación de los psicólogos sociales ha sido el cambio, esto es, cómo implantarlo y como reducir carreras fuera de la aceptación. Además, encontramos que los psicólogos hacen aportaciones importantes en las áreas de medición, conocimiento y cambio de actitudes, patrones de comunicación, forma en que las actividades de grupos pueden satisfacer necesidades individuales y procesos de toma de decisiones.



### **3.3.4. Antropología**

Los antropólogos estudian las sociedades para aprender acerca de los seres humanos y de sus actividades. Cabe aclarar que, mucho de nuestro conocimiento actual de la cultura organizacional, los ambientes organizacionales y las diferencias entre culturas nacionales, es resultado del trabajo de los antropólogos o de aquellos que han utilizado su metodología.

### **3.3.5. Ciencias Políticas**

Aunque la contribución de los politólogos se pasa frecuentemente por alto, es importante para el conocimiento de las organizaciones. Los politólogos estudian el comportamiento de individuos y grupos dentro de un ambiente político. Los temas específicos de interés para nosotros aquí incluyen la estructura del conflicto, la asignación de poder y la forma en que la gente manipula el poder para sus intereses particulares.

## **3.4. La Conducta en las Organizaciones**

El punto de partida del estudio del comportamiento organizacional es un análisis del papel que desempeña el individuo dentro de las organizaciones. El carácter singular de las personas en las estructuras define gran parte de lo que sucede y nos permite establecer predicciones respecto a lo que podría suceder.

La conducta en las organizaciones se puede dividir en dos grandes caminos, ambos igual de importantes y esenciales dentro de la entidad, y son: la conducta individual y la grupal.

### **3.4.1. Conducta Individual**

Aunque las personas afirman que el hombre es un ser complejo, tratan continuamente de reducirlo a descripciones simples y comunes. Además, existen varios mitos concernientes a la conducta humana. Las personas desarrollan "teorías" respecto a ¿por qué? o ¿cuáles? son los motivos de su conducta.

(Consultar Figura 3-2)

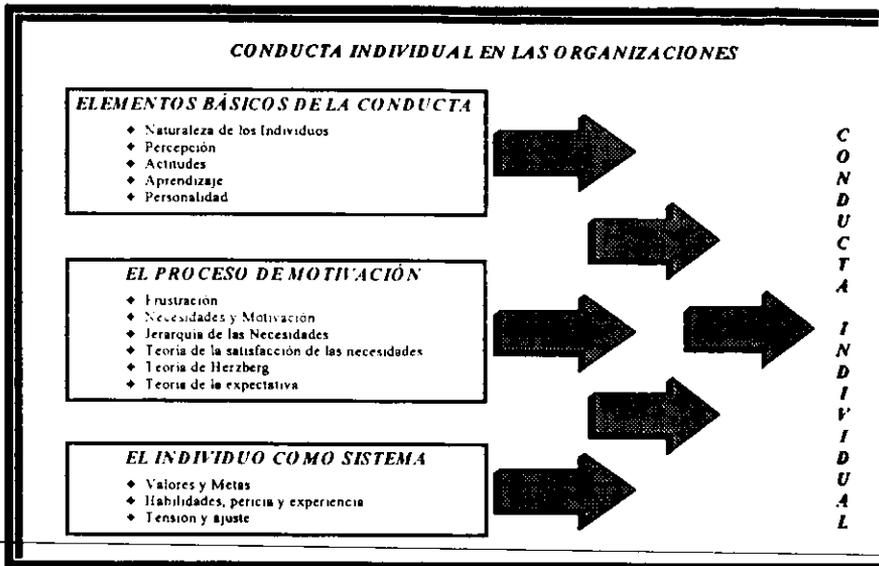


Figura 3-2: Conducta individual en las organizaciones

### 3.4.1.1. Elementos de la Conducta Individual

Está por demás mencionar que se sobreentiende que la conducta humana tiene un efecto vital en todas las fases de la existencia de una organización. Por esto se iniciará realizando un análisis somero de algunas teorías importantes del comportamiento humano.

#### 3.4.1.1.1. Teoría Racional y Emocional

Algunos teóricos consideran al individuo como una persona sumamente *racional* que posee características semejantes a las de las computadoras. De acuerdo con este punto de vista, siempre que la persona se enfrente a una decisión recopilará toda la información disponible sobre la cuestión, la analizará, evaluará cada curso de acción, determinará la razón costo/beneficio asociada con cada uno de ellos y luego elegirá la que le ofrezca el mayor beneficio posible. El modelo racional presenta al hombre como un ente reflexivo, serio y calculador.



En el extremo opuesto se encuentra la teoría del hombre *emocional*. Los estudiosos que siguen la línea freudiana le atribuyen gran veracidad a este modelo, que considera al individuo fuertemente regulado por sus emociones, muchas de las cuales son respuestas inconscientes. Estas suposiciones conductuales se asocian directamente con lo que los freudianos consideran los tres principales subsistemas de la personalidad del individuo: el ello (Id), el yo (Ego) y el superyo (Superego).

El ello o id es el núcleo del inconsciente. Consiste en un impulso instintivo, descarnado y primitivo que lucha continuamente para obtener satisfacción y placer. El yo o ego es la porción consciente y lógica del hombre freudiano. Utiliza el intelecto y la razón para interpretar la realidad. El superyo o superego se describe a menudo como la conciencia que establece los lineamientos del bien y el mal. El superego es parte del subconsciente y la mayoría de las personas no se dan cuenta de sus mecanismos. Los freudianos consideran al hombre como un ser básicamente irracional debido al conflicto que existe entre estos tres subsistemas principales de la personalidad. Según los freudianos, este tipo de conflictos internos hace que los individuos sean impulsados por sus instintos y emociones.

#### **3.4.1.1.2. Teoría Conductista y Humanista**

Algunos estudiosos opinan que el individuo se puede describir sólo desde el punto de vista conductual. Ellos se interesan exclusivamente por la conducta observable, en contraposición a los pensamientos y los sentimientos. En su forma más radical, el concepto conductista sostiene que todo comportamiento se controla ambientalmente.

El concepto humanista del hombre es más filosófico que científico. "Los humanistas consideran al individuo como un ser capaz de vencer la conducta irracional por medio del razonamiento consciente. Según su punto de vista, el hombre rige su propio destino en un grado muy alto, y su potencial no se puede subestimar. Este modelo ofrece a muchos una esperanza muy grande, aunque el investigador empírico no ha logrado corroborar, hasta la fecha, muchos de los puntos que sostiene.



Sin embargo, en contraste con la escuela conductuctista, presenta el interesante argumento de que el hombre es un ser tan complejo que el simple análisis de los fenómenos observables no es un método adecuado para estudiar la conducta individual<sup>3</sup>

#### 3.4.1.1.4. Teoría del Hombre Económico y de la Autorrealización

Uno de los modelos clásicos del hombre es el que conceptúa al individuo como un ser con una orientación totalmente económica. Esta teoría constituyó la base del nacimiento de la administración científica hacia fines del siglo XIX, la base de este movimiento era la mecanización del trabajo, la especialización de las funciones de trabajo y el ofrecimiento de incentivos económicos, a los que podía producir en un nivel normal o por encima de él.

La antítesis del modelo económico se encuentra en el concepto de la autorrealización. Muchos psicólogos consideran que las personas se motivan por las oportunidades de crecer, madurar y llegar a ser todo lo capaces que les sea posible. Creen que el individuo no se puede describir en forma adecuada mediante un concepto exclusivamente económico o fisiológico. El hombre lucha para alcanzar metas elevadas, tales como la satisfacción y la autorrealización.

#### 3.4.1.1.4. Teorías "X" y "Y"

Los defensores de esta corriente consideran al individuo como un ser que lucha por alcanzar ideales elevados tales como el crecimiento personal, la competencia en el trabajo y la autorrealización. Aunque el hombre puede desviarse temporalmente de esta búsqueda, retornará a ella en algún momento. Por lo tanto, el desafío de la organización consiste en proporcionar las condiciones apropiadas para esa autorrealización.

<sup>3</sup> Warren B. Brown y Dennis J. Moberg "Teoría de la Organización y la Administración: Enfoque Integral", Editorial Limusa, México, 1990, p. 708.



Los supuestos básicos de las teorías "X" y "Y" son:

#### ❖ TEORÍA "X"

1. A las personas no les gusta trabajar, sienten un desagrado hacia el trabajo y lo evitarán siempre que sea posible.
2. Como a los individuos no les gusta trabajar, deben ser sujetos a presiones, controles o amenazas de castigo.
3. Los individuos eluden la responsabilidad y buscan dirección formal siempre que pueden.
4. La mayor parte de las personas concede más importancia a la seguridad que a cualquier otro factor laboral, es decir, abriga pocas ambiciones y busca, sobre todo, la seguridad.

#### ❖ TEORÍA "Y"

1. Las personas piensan que el trabajo es algo tan natural como el descanso o el juego, y no sienten un desagrado inherente hacia él.
2. La coerción y las amenazas de castigo no son las únicas maneras de lograr que la gente trabaje.
3. Los individuos en las condiciones adecuadas pueden aprender a aceptar la responsabilidad, incluso a buscarla, además de ser capaces de autodirigirse y controlarse.
4. La capacidad y habilidad para ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad para la solución de los problemas y la toma de decisiones, está muy difundida en toda la población y no siempre es dominio exclusivo de quienes ocupan puestos administrativos.



"La teoría "X" ve al individuo como un ser perezoso, no creativo y que requiere de ser empujado; en contraposición se encuentra la teoría "Y" que considera al individuo como poseedor de un gran potencial y si la administración maneja la situación de manera apropiada, puede canalizar este potencial hacia la obtención de las metas de la organización" <sup>4</sup>

Cada una de las cuatro teorías antes presentadas tienen diferentes grados de validez, es decir, algunos individuos son básicamente calculadores y toman decisiones lógicas (modelo racional), pero en algunos casos hacen elecciones irracionales (modelo emocional). En ocasiones, actúa de acuerdo al modelo conductista, pero en otras circunstancias se requiere una descripción más filosófica (modelo humanista). Además, algunas personas se ven motivadas por el dinero (modelo económico), aunque también se interesan por un medio que brinde mejores condiciones de trabajo con un control relajado (teoría "Y"), pero cuando la administración superior ejerce presión para lograr una mayor producción, comienzan a establecer procedimientos de control firme (teoría "X"). Como resultado, todos los modelos son en parte exactos y en parte inexactos.

### 3.4.1.2. Motivación

Muchas personas consideran, indebidamente, que la motivación es un rasgo personal; es decir, que algunas personas la tienen y otras no. En realidad, algunos administradores llaman perezosos a los empleados que parecen carecer de motivación. Esta designación presupone que la persona siempre es perezosa o que le falta motivación. Hasta dónde se conoce, esto no es cierto.

Se sabe que la motivación es resultado de la interacción del individuo y la situación. Sin duda, las personas tienen diferentes impulsos básicos en cuanto a la motivación. Sin embargo, el empleado que se aburre en seguida de jalar de la palanca de la perforadora, quizá jale de la palanca de una máquina tragamonedas en las Vegas durante muchas horas, sin manifestar aburrimiento. Usted quizá lea una novela entera de una sentada, pero posiblemente tenga problemas para estar ante un libro de

<sup>4</sup> R. Gordon, Judith "Comportamiento Organizacional". Cuarta Edición, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, 1997, p. 762.



texto por más de veinte minutos. No se debe a una cuestión personal, sino a la situación. Por tanto, conforme se analice el concepto de la motivación, recuerde que el grado de motivación varía de una persona a otra y también en el caso de una misma persona, pero en diferentes momentos.

### 3.4.2.1. Concepto de Motivación

La palabra motivación se deriva del vocablo latino "moveré", que significa mover. Por supuesto, hoy en día, el término tiene un significado más amplio que éste, y de tal suerte, para fines de este proyecto se manejará el siguiente concepto:

*La Motivación es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar los objetivos y/o metas de la organización, condicionado esto, por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por alcanzar cualquier objetivo y/o meta, nuestro enfoque se limitará a los objetivos y metas de la organización, a efecto de proyectar nuestro interés particular por la conducta laboral. Los tres elementos clave de nuestro concepto son esfuerzos, objetivos y/o metas de la organización y necesidades.*

El elemento del esfuerzo es una medida de la intensidad. Cuando alguien está motivado hace un gran esfuerzo. Sin embargo, es poco probable que el gran esfuerzo conduzca a un buen rendimiento laboral, a no ser que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, se debe tomar en cuenta la calidad del esfuerzo, así como su intensidad. Por último, veremos a la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, como se describe en la figura 3-3.

En nuestra terminología, la necesidad significa una condición interna que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha crea tensión, la cual despierta impulsos dentro del individuo. Estos impulsos generan una conducta de búsqueda de metas específicas que, en caso de alcanzarse, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión.



Por tanto, podemos decir que los empleados motivados se encuentran en estado de tensión. Para liberar tal tensión, hacen un esfuerzo. Cuando mayor la tensión, tanto mayor el grado de esfuerzo. Si el esfuerzo conduce a la satisfacción de la necesidad, la tensión se reduce.

Sin embargo, como lo que nos interesa es la conducta laboral, este esfuerzo por reducir la tensión también debe ir dirigido hacia los objetivos y/o metas de la organización. Por consiguiente, el requisito de que las necesidades personales sean compatibles y consistentes con los objetivos y metas de la organización es parte inherente a nuestro concepto de motivación. Cuando no es así, se puede tener a personas que hacen grandes esfuerzos que, de hecho, son contrarios a los intereses de la organización.

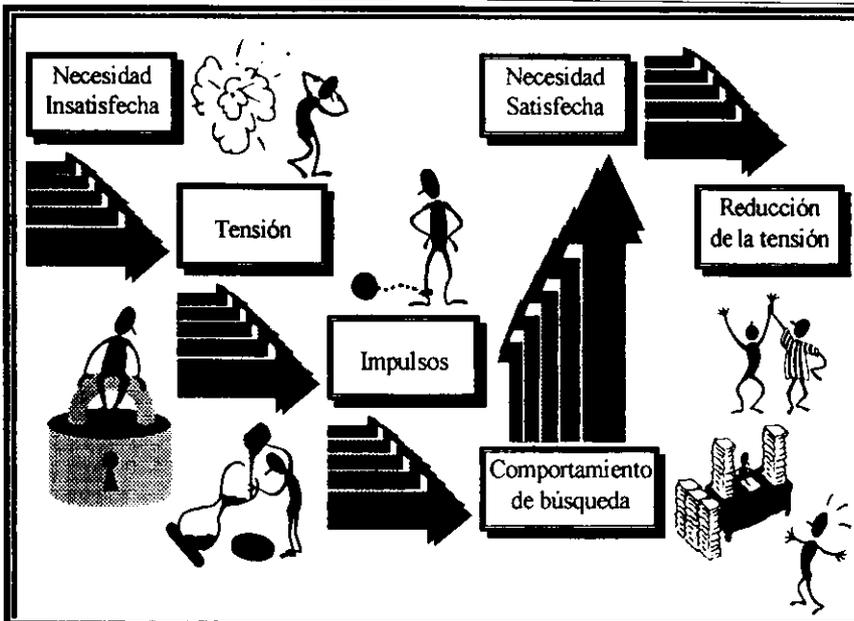


Figura 3-3: Proceso de la Motivación



### 3.4.1.2.2. Primeras Teorías de la Motivación

La década de los 50's fue un período fructífero para el desarrollo de conceptos de motivación. Durante este período se formularon tres teorías específicas que, aunque duramente atacadas y que ahora se considera cuestionable su validez, es posible que aún sean la explicación mejor conocida sobre la motivación de los empleados, estas son: la teoría de la jerarquía de necesidades, las teorías "X" y "Y" y la teoría de motivación-higiene, de las cuales, se tratarán de explicar sus aspectos más sobresalientes.

#### 3.4.1.2.2.1. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades

La teoría de la motivación mejor conocida es probablemente la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow; él consideraba que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades, que son:

1. *Necesidades fisiológicas*; comprende el alimento, bebida, protección, satisfacción sexual y otras necesidades corporales.
2. *Necesidades de seguridad*; aquí se ubican la seguridad y la protección contra daños materiales y emocionales.
3. *Necesidades sociales*; incluye a el afecto, el sentimiento de pertenencia y de aceptación y la amistad.
4. *Necesidades de estima*; abarcan factores internos de estima como el respeto a si mismo, la autonomía y la realización; además de factores externos de estima como la posición, el reconocimiento y la atención.
5. *Necesidades de autorrealización*; el impulso por llegar a ser aquello para lo cual uno tiene capacidad: incluye crecimiento, aprovechamiento del potencial propio y la autosatisfacción.



Cuando se satisface una parte importante de cada una de estas necesidades, domina la siguiente necesidad. En términos de la figura 3-4, el individuo va ascendiendo por los estratos de la pirámide. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría establecería que si bien ninguna de las necesidades queda plenamente satisfecha jamás, una necesidad substancialmente satisfecha ya no motiva. Por lo tanto, si usted quiere motivar a alguien, según Maslow, tendrá que comprender en qué nivel de la pirámide se encuentra y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o del siguiente superior.

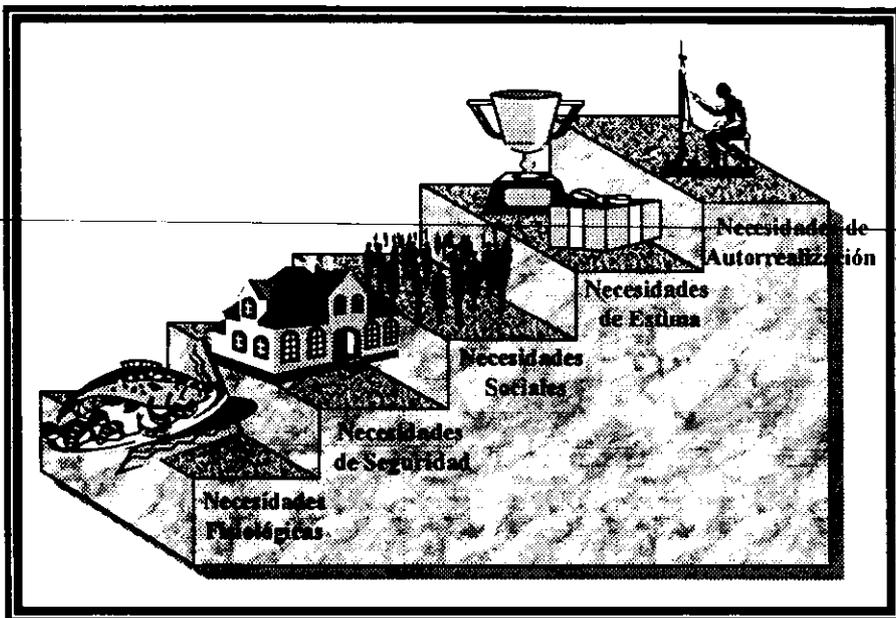


Figura 3-4: Pirámide de las Necesidades de Maslow

Maslow dividió las cinco necesidades en un orden superior y un orden inferior. Las necesidades fisiológicas y de seguridad quedaron dentro del orden inferior y las necesidades sociales, de estima y de autorrealización dentro del orden superior. La diferencia entre los órdenes partió de la premisa de que las necesidades de orden superior se satisfacen de manera interna (en el interior de la persona), mientras que las de orden inferior se satisfacen, sobre todo, de manera externa (como con salarios, contratos sindicales y antigüedad).



La teoría de las necesidades de Maslow es ampliamente reconocida, sobre todo por parte de los administradores en ejercicio, quizá debido a su lógica intuitiva y a que es fácil de comprender. Sin embargo y por desgracia, las investigaciones no convalidan la teoría. Maslow no presentó fundamentación empírica alguna y ciertos estudiosos que pretendieron validar la teoría no encontraron bases para hacerlo.

#### 3.4.1.2.2.2. Teorías "X" y "Y"

Douglas McGregor propuso dos concepciones diferentes del ser humano: Una básicamente negativa, llamada *Teoría "X"* y otra básicamente positiva, llamada *Teoría "Y"*. McGregor, tras observar como trataban los administradores a los empleados, llegó a la conclusión de que la opinión de los administradores en cuanto al carácter del ser humano se basa en cierto grupo de supuestos y de que éstos tienden a moldear la conducta que observan con los empleados de acuerdo a tales supuestos.

La teoría "X" supone que las necesidades de orden inferior dominan a las personas. La teoría "Y" supone que las necesidades de orden superior dominan a las personas.

El mismo McGregor pensaba que los supuestos de la teoría "Y" eran más válidos que los de la teoría "X". Por consiguiente, propuso ideas como la participación para tomar decisiones, los empleados con responsabilidad y desafíos y las relaciones positivas de grupo; como alternativas para aumentar al máximo la motivación laboral de los empleados.

Por desgracia no existen pruebas que confirmen la validez de estas series de supuestos, ni de que, si se aceptan los supuestos de la teoría "Y" y se adaptan las acciones propias en consecuencia, se llegue a tener trabajadores más motivados. Sólo en situaciones concretas pueden resultar idóneas dichas teorías.

Para mayor información sobre estas teorías se recomienda consultar el apartado 3.4 de este capítulo; específicamente el punto 3.4.1.1.4., páginas 104 y 105.



### 3.4.1.2.2.3. Teoría de Motivación-Higiene

La teoría de motivación-higiene fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg. Consideraba que la relación de un individuo con su trabajo es fundamental y que su actitud hacia el trabajo puede determinar su éxito o fracaso. A partir de su análisis Herzberg concluyó que los factores intrínsecos como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad fueron relacionados con la satisfacción en el trabajo. Según Herzberg, los datos sugieren que lo opuesto de la satisfacción no es el descontento como tradicionalmente se creyó.

Eliminando las características de descontento de un puesto no necesariamente se provoca la satisfacción en el mismo. Dicho autor propuso que en estos hallazgos indican la existencia de un continuo dual: lo opuesto de "satisfacción" es "no satisfacción", y el opuesto de "descontento" es "no descontento".

Esta teoría conduce a la división de dos aspectos importantes: los factores de higiene, que son aquellos que eliminan la insatisfacción, y los factores motivacionales, que son aquellos que aumentan la satisfacción por y en el trabajo.

La teoría de la motivación-higiene también tiene sus opositores. Los críticos de la teoría concluyen que la metodología de Herzberg se utiliza para reunir información, empero, no obstante a la crítica, esta teoría ha sido ampliamente difundida y pocos administradores no están familiarizados con sus sugerencias.

### 3.4.1.2.3. Teorías Contemporáneas de la Motivación

Aunque las teorías anteriores son bien conocidas, desafortunadamente no se han considerado bajo una óptica más rigurosa. Sin embargo, no todo está perdido. Algunas teorías contemporáneas tienen algo en común: cada una de ellas posee un grado razonable de documentación que apoya su validez. Las siguientes teorías representan las explicaciones actuales de la naturaleza de la técnica de motivación a los empleados.



### 3.4.1.2.3.1. Teoría de las Tres Necesidades

David McClelland y sus colaboradores han propuesto la teoría de las tres necesidades, en la que sostiene que existen tres motivos o necesidades muy importantes en las situaciones laborales:

1. Necesidad de Logro (nL); en el impulso por destacar, por el logro en relación con una serie de estándares, la lucha por el éxito.
2. Necesidad de Poder (nP); la necesidad de hacer que otros tengan ciertos comportamientos que de otra manera no tendrían.
3. Necesidad de Afiliación (nA); el deseo de relaciones amistosas e interpersonales cercanas.

A partir de la investigación de McClelland, se encontró que quienes tienen alto desempeño se distinguen de otros por su deseo de hacer mejor las cosas. Buscan situaciones en las que pueden lograr la responsabilidad personal para encontrar solución a los problemas, en las que puedan recibir retroalimentación rápida y precisa sobre su desempeño para saber si están mejorando o no, y en las que puedan establecer objetivos moderadamente desafiantes.

### 3.4.1.2.3.2. Teoría de la Igualdad de Adams

La teoría de la igualdad desarrollada por J. Stacey Adams, establece que los empleados perciben lo que obtienen en una situación de trabajo (resultados) en relación con lo que aportan (insumos) y luego comparan la relación insumos-resultados con la de otros. Si advierten que la razón es igual a la de aquéllos con quienes se comparan, existe un estado de equidad, perciben que su situación es justa, que la justicia subsiste. Si la proporción es diferente, existe desigualdad, esto es, ellos consideran que están subcompensados o sobrecompensados. Cuando se presentan desigualdades, los empleados intentan corregirlas.



La referencia con la que los empleados eligen compararse es una variable importante en la teoría de la igualdad. Se han clasificado tres categorías de referencias como: "otros", "sistema" y "a sí mismos". La categoría "otros" incluye a otros individuos como puestos semejantes en la misma organización y también a amigos, vecinos u otros profesionales.

Sobre las bases de la información que reciben en forma verbal, en periódicos y artículos de revistas sobre asuntos como sueldos o algún contrato sindical reciente, los empleados comparan su ingreso con el de otros. La categoría "sistema" considera las políticas y procedimientos de pago de las organizaciones y de la administración de este sistema. La categoría "a sí mismos" se entiende como el individuo mismo en la sociedad.

No obstante a algunos problemas, la Teoría de la Igualdad cuenta con una gran cantidad de investigaciones de apoyo y nos ofrece un planteamiento importante en la motivación a los empleados.

#### 3.4.1.2.3.3. Teoría de la Expectativa

La más amplia explicación de la motivación es la teoría de la expectativa de Vroom, aunque tiene sus detractores, la mayor parte de la investigación sustenta la teoría.

La Teoría de la Expectativa establece que un individuo tiende a actuar de cierta manera basado en la expectativa de que al acto seguirá un efecto determinado y más atractivo hacia el individuo. Ésta incluye tres variables o relaciones:

- **Vínculo esfuerzo-desempeño:** El individuo se da cuenta de que la probabilidad de realizar una determinada calidad de esfuerzo lo llevará al desempeño.
- **Vínculo desempeño-compensación:** Hasta que grado el individuo cree que su desempeño en un nivel específico lo llevará al logro de un resultado deseado.
- **Atracción:** La importancia que da el individuo a un resultado o compensación potencial que puede lograr en el puesto. Esto considera las metas y necesidades de los individuos.



Por último, la teoría está relacionada con las percepciones, lo que es realista es irrelevante. Las propias percepciones de desempeño, recompensa y resultado meta-satisfacción de un individuo determinarán su nivel de esfuerzo, no los resultados en si mismos. En consecuencia, debe existir retroalimentación continua para orientar las concepciones con la realidad.

(Consultar Figura 3-5)

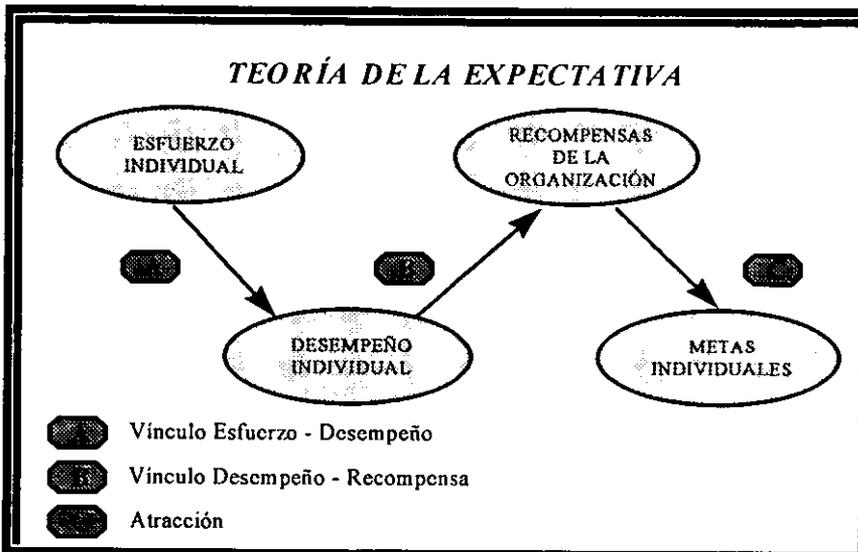


Figura 3-5: Teoría simplificada de la Expectativa

### 3.4.2. Conducta Grupal

En una organización, ningún individuo funciona por sí sólo. Todos sus miembros pertenecen por lo menos a un grupo formal, y la mayoría pertenecen por lo menos a un grupo informal.

Como resultado de ello, este estudio de la conducta organizacional estaría incompleto si no se tomará en cuenta la conducta grupal de las organizaciones. Conviene consultar la figura 3-6, para tener una mejor comprensión de lo dicho.

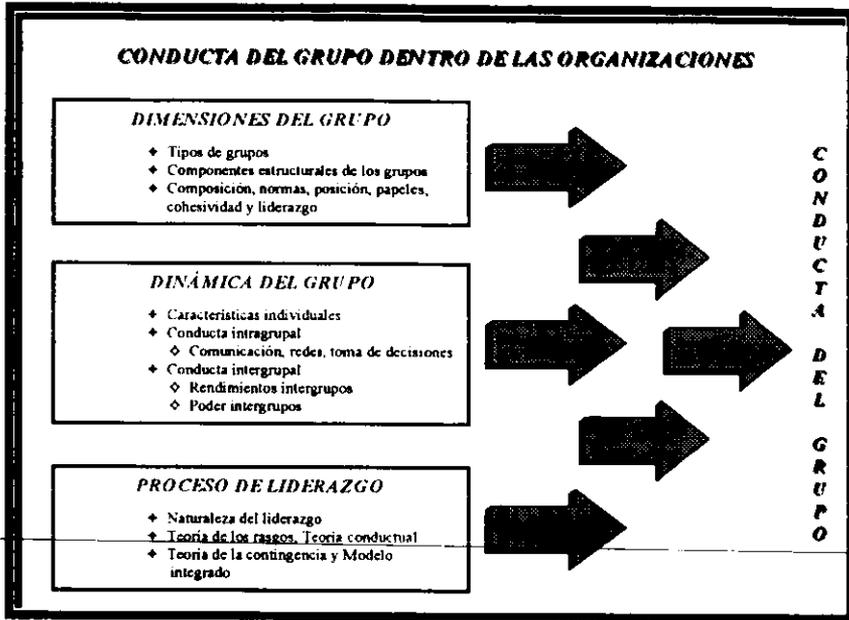


Figura 3-6: Conducta del grupo dentro de las organizaciones

### 3.4.2.1. Concepto de Grupo

No existe un concepto de grupo que haya encontrado aceptación universal. Más sin embargo para efectos de este estudio el grupo se conceptualizará como: *dos o más personas que interactúan entre sí, que se influyen mutuamente y que son interdependientes y se han unido para alcanzar objetivos comunes.*

### 3.4.2.2. Tipos de Grupos

Existen diferentes tipos de grupos dentro de las organizaciones; estos se pueden subdividir en:

- Grupos de Mando, constituidos por gerentes y sus subordinados,
- Grupos de Trabajo o Tarea, que se forman para realizar actividades específicas de la organización, y



- c) Grupos de Interés y de Amistad, que nacen en las organizaciones sin importar si los gerentes los desean y estimulan o si no lo hacen.

La organización formal establece los grupos de mando y de trabajo, pero los grupos de interés y de amigos son alianzas informales. A continuación se explicara brevemente cada uno de estos grupos.

#### **3.4.2.2.1. Grupos de Mando**

Los organigramas (estructura de la organización) determinan este tipo de grupos, formados por subordinados que dependen directamente de un administrador dado, y se clasifican casi siempre como grupos organizacionales formales y tienden a conservar su existencia durante un periodo indefinido.

Por lo tanto, los objetivos, las interacciones, las interdependencias y los niveles de desempeño de estos grupos están determinados por la organización misma.

#### **3.4.2.2.2. Grupos de Trabajo o de Proyectos**

Algunos grupos se crean para lograr un objetivo en particular y se disuelven cuando se alcanza dicho o dichos objetivos.

A estos conjuntos se les da el nombre de grupos de trabajo o de proyecto, y están formados por individuos cuya meta común es alcanzar un objetivo específico. Como tales, las relaciones de los miembros giran en torno a la consecución de dicha meta.

#### **3.4.2.2.3. Grupos de Interés y de Amistad**

Muchas personas constituyen grupos de intereses o de amistad basándose en gustos, preferencias o actividades que les son comunes.



Las personas que pueden estar o no estar unidas en un grupo de mando o de trabajo pueden afiliarse para lograr un objetivo específico en el que cada una está interesada. Éste es un *grupo de interés*. Los empleados que se unen para cambiar su programa de vacaciones, para apoyar a un compañero que ha sido despedido, o para buscar un aumento de los beneficios adicionales, representan la formación de un cuerpo unido para fomentar su interés común.

Los grupos se desarrollan a menudo porque sus miembros individuales tienen una o más características en común, surgiendo de esta forma los *grupos de amistad*. Las alianzas sociales, que con frecuencia se extienden fuera de la situación de trabajo, se pueden basar en similitud de edades, el apoyo al equipo de fútbol de la ciudad, haber asistido a la misma universidad o tener opiniones políticas afines, por nombrar sólo algunos cuantos motivos.

### 3.4.2.3. Razones para pertenecer a un Grupo

Existen multitud de razones para que las personas se unan a los grupos, una de ellas es la satisfacción de necesidades, sin embargo, otras causas por las que las personas forman grupos suelen ser: la proximidad e interacción constante, la similitud y las metas y actividades del grupo.

#### 3.4.2.3.1. Proximidad e Interacción constante

Una de las razones más comunes para que las personas se adhieran a grupos es que trabajan unas cerca de las otras. Los grupos informales parecen surgir a menudo entre los que trabajan en una proximidad íntima. Además, cuando las personas tienen una interacción frecuente establecen contactos unas con otras, existiendo una gran posibilidad para que formen un grupo.

Finalmente, si la conducta de un individuo influye en la de los demás, es también muy probable que constituyan un grupo.



### 3.4.2.3.2. Similitud

Otra razón para que las personas se reúnan en grupos es que se sienten atraídas por individuos similares a ellas. Esta similitud puede tomar formas diversas. Las personas que tienen las mismas actitudes y tendencias terminan a menudo formando parte del mismo grupo. Esto es tan válido cuando se explica porque los trabajadores forman parte de un sindicato, o cuando se describe porque un individuo en particular pertenece a una iglesia en lugar de a otra.

### 3.4.2.3.3. Actividades y Metas del Grupo

Los individuos también se ven atraídos a grupos porque desean participar en ciertas actividades o tratar de alcanzar metas específicas. Por ejemplo, si un grupo de empleados juegan fútbol semanalmente, tal vez otra persona se una al grupo informal porque le gusta el fútbol. La misma analogía se aplica al caso de los grupos formales; he aquí un ejemplo, si se está formando un grupo de ingenieros para colaborar en un proyecto, todos los que se sientan interesados en el mismo tenderán a pedir su admisión al grupo de trabajo. Además, aunque es difícil establecer una separación entre las actividades y metas de un grupo, un individuo puede sentirse especialmente atraído a un grupo debido a su objetivo general.

### 3.4.2.4. Elementos Estructurales de los Grupos

Para entender plenamente la conducta del grupo es preciso examinar sus componentes estructurales. Estos elementos son:

- a) Composición del Grupo,
- b) Normas,
- c) Papeles,
- d) Posición Jerárquica o Status,
- e) Cohesividad y
- f) Liderazgo.



#### 3.4.2.4.1. Composición del Grupo

La conducta de grupo es una función de los individuos que lo componen, en ocasiones, estas personas tienen necesidades, motivos y personalidades muy similares, en cuyo caso los grupos se conocen como homogéneos. En otros las necesidades, los motivos y las personalidades de los miembros varían profundamente, en cuyo caso los grupos son heterogéneos.

Muchas organizaciones requieren grupos homogéneos debido a que el trabajo es básicamente sencillo y la coordinación constituye una de las prioridades supremas. Los bancos, las compañías de seguros, las de servicios públicos y las empresas manufactureras requieren de personal que maneje todas estas actividades rutinarias. Los grupos homogéneos son ideales para este fin, por consiguiente, cada organización requiere grupos de ambos tipo de composición.

#### 3.4.2.4.2. Normas

Los individuos se apegan a las normas de grupo por muchas razones. Algunas de las principales causas incluyen factores personales, ambigüedad, factores de situación y relaciones intragrupales.

Los factores personales incluyen aspectos tales como; la edad, sexo, inteligencia y el autoritarismo; la ambigüedad es el segundo factor importante que explica la conformidad. Si las personas no comprenden las instrucciones, o si la elección de alternativas no está bien definida, tienden a conformarse y seguir a los que parecen saber lo que está sucediendo.

Por su parte, los factores de situación, comprenden variables tales como el tamaño del grupo, la unanimidad y estructura del grupo.



El tamaño es importante en el sentido de que la conformidad tiende a aumentar conforme se incrementa el tamaño del grupo y, a partir de cierto punto se mantiene esencialmente constante. Y las relaciones intragrupo se refieren a las que sostienen los miembros del mismo, estas incluyen variables tales como el tipo de presión ejercida, la composición del grupo, el nivel de éxito que éste haya tenido para alcanzar metas en el pasado y el grado en que la persona se identifica con el grupo.

#### **3.4.2.4.3. Papeles**

Se espera que todos los miembros de un grupo se comporten en formas específicas. Éstas conductas esperadas constituyen un papel y, en consecuencia, dichos papeles son con frecuencia función del puesto del individuo.

#### **3.4.2.4.4. Posición Jerárquica o Status**

El status es un término que se refiere al nivel jerárquico relativo que guarda un individuo dentro de un grupo u organización. Así pues, para entender la conducta de grupo, es importante recordar que se espera que la gente actúe "en forma apropiada". Los individuos que se esfuerzan demasiado en el trabajo, son dominantes o no ayudan a los demás miembros que están teniendo problemas en el trabajo, no sólo descubrirán que su posición cambia, sino que se pueden encontrar excluidos del grupo al que pertenecen.

#### **3.4.2.4.5. Cohesividad**

Es un término utilizado para describir la intimidad o las atracciones interpersonales que existen entre los miembros de un grupo. Cuando el grado de cohesión es elevado, los miembros se sienten motivados para permanecer dentro del mismo; cuando es bajo, los miembros tienden a abandonar el grupo.



### 3.4.2.4.6. Liderazgo

El liderazgo se considera a menudo como una de las características estructurales más importantes de un grupo, y el cual abordaremos más adelante con mayor profundidad.

### 3.4.3. Proceso de Liderazgo

Durante los últimos setenta años, el liderazgo ha sido objeto de un estudio minucioso. A lo largo de este lapso, los científicos de la conducta han tratado de analizar y definir la naturaleza del liderazgo de los gerentes prácticos. Sin embargo, hoy en día las publicaciones están repletas tanto de teorías como de definiciones y, aún con todo esto, se siguen desconociendo muchos aspectos relacionados con este tema.

#### 3.4.3.1. Concepto de Liderazgo

Ralph M. Stogdill, en su reseña de las teorías e investigación referentes al liderazgo, señala que "prácticamente hay tantas definiciones de liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto"<sup>5</sup>

El liderazgo forma parte del trabajo de un administrador y se puede conceptualizar para efectos de esta investigación como: *el proceso de dirigir e influir en las actividades de las personas y en las personas mismas, para encausar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas.*

<sup>5</sup> A. F. Stoner, James y Wankel, Charles "Administración"; Tercera Edición, Prentice - Hall Hispanoamericana, S. A., México, 1990, p. 506.



### 3.4.3.2. Teoría de Rasgos

Desde fines de la Primera Guerra Mundial hasta después de la Segunda, la investigación de los rasgos predominaba en el estudio del liderazgo. Entre estos rasgos se incluyen: la inteligencia, la confiabilidad, la responsabilidad, la actividad social, la gran originalidad y el status socioeconómico.

A lo largo de los años, otros investigadores han presentado también algunos descubrimientos positivos concernientes a los rasgos del liderazgo. Los investigadores descubrieron que muchos gerentes de éxito gozaban con sus interacciones con las demás personas, eran más inteligentes, tenían mejor educación y sus motivaciones eran más elevadas que las de sus equivalentes de menor éxito, y manifestaron una preferencia sobresaliente por las actividades asociadas con los negocios. Sin embargo, la mayoría de los especialistas en la conducta no se sienten profundamente interesados en los rasgos, debido con toda certeza a que no se ha logrado formular una lista universal de los rasgos de administración. Por ende, aunque la investigación de la teoría de los rasgos sigue adelante, muchos de los especialistas de este campo han vuelto su atención a la teoría conductual.

### 3.4.3.3. Teoría Conductual

La teoría conductual del liderazgo se interesa en explotar las relaciones existentes entre la conducta del líder y el desempeño del grupo de trabajo. En contraste con la teoría de los rasgos, la conductual trata de explicar al liderazgo en términos de lo que los líderes hacen, mientras que la primera trata de hacerlo basándose en lo que son los líderes.

En los últimos veinticinco años se han propuesto muchos modelos conductuales de liderazgo. La mayoría incorporan dos dimensiones principales:

- a) El interés del líder en lograr que el trabajo se realice y
- b) Su preocupación por las personas mismas.



Una de las maneras más simples de examinar la conducta de liderazgo es observar los diferentes estilos que se pueden aplicar. Esto se logra a través de la escala o continuo de la conducta de liderazgo, que varía desde la fuertemente centrada, en el jefe, hasta la muy centrada en los subordinados.

Hubo varios estudios que enfocaron los estilos del comportamiento. Revisaremos brevemente los dos estudios más populares: el del grupo de la Universidad de Ohio State y el de la Universidad de Michigan.

#### **3.4.3.3.1. Estudios de la Universidad de Ohio State**

Los estudios de liderazgo de la Universidad Ohio State se iniciaron poco después de la Segunda Guerra Mundial. Se llevaron a cabo bajo la dirección de la oficina de Investigaciones Empresariales de la misma Universidad y uno de sus objetivos primordiales fue investigar las determinantes de situación de la conducta de liderazgo.

En estos estudios se ha encontrado que el estilo con un alto grado de consideración y una estructura de iniciación marcada genera grados más elevados de satisfacción y rendimiento con una frecuencia mayor que cualquiera de los otros.

Es por tal, que la meta de los investigadores de la Universidad de Ohio State se satisfizo en el sentido de que lograron identificar y describir las dos conductas primarias manifestadas por los líderes, consideración y estructura de iniciación. Hoy en día, los investigadores han alterado su posición, dándole mayor énfasis a los factores de situación. Como resultado de ello, la validez del modelo de la Universidad de Ohio State se han perfeccionado.



### 3.4.3.3.2. Estudios de la Universidad de Michigan

Al mismo tiempo que se estaban realizando los estudios de la Universidad de Ohio State, en la Universidad de Michigan se desarrolla también una investigación sobre el liderazgo; descubriéndose dos estilos de este que fueron similares a los de la Universidad de Ohio State, en donde el "énfasis en la producción" y "la estructura de iniciación", median la orientación hacia el trabajo y el "énfasis en los empleados" y "la consideración" median la orientación favorable de las personas.

No obstante, como sucedió con los estudios de la Universidad de Ohio State, los de Michigan no identificaron un estilo de liderazgo universalmente superior. El método sigue siendo una función de la situación. Los líderes cuyo interés se centra en los empleados no fueron siempre superiores a los que centran su interés en la producción.

Se han descrito los más populares e importantes intentos de explicar el liderazgo, en términos del comportamiento demostrado por el líder. Cabe hacer hincapié en el hecho de que hubo otros esfuerzos, pero se enfrentaron al mismo problema que los descubrimientos de Ohio State y Michigan: tuvieron muy poco éxito en identificar relaciones consistentes entre patrones de comportamiento de liderazgo y un desempeño exitoso. No se pudieron hacer propuestas generales, porque los resultados variarían sobre diferentes rangos de circunstancias. Lo que faltaba era considerar los factores situacionales que influyen en el éxito o en el fracaso.

### 3.4.3.4. Teoría de la Contingencia o Situacional

La teoría de la contingencia no es un planteamiento nuevo para analizar el liderazgo. Desde hace más de veinte años, los investigadores han estado desarrollando estudios sobre varios aspectos de esta teoría. Con base en sus trabajos se ha demostrado que los estilos de liderazgo son eficaces cuando se desarrolla el líder, el tamaño de grupo y el grado en que se requiere la cooperación de los miembros del grupo.



Cuando se consideran combinadamente estos estudios ofrecen pruebas sorprendentes de que el método de la contingencia o situacional es una forma muy realista de examinar el liderazgo. Sin embargo, es preciso recalcar que la teoría orientada en favor de la contingencia tiene que identificar tanto las variables críticas específicas de la situación que se está analizando como la relación entre ellas, los rasgos de liderazgo y las conductas.

#### 3.4.3.4.1. Teoría de la Situación de Fiedler

La primera teoría de la situación que se propuso, y la más conocida, fue la de Fred Fiedler. Su modelo de situación de la eficiencia del líder es el resultado de años de trabajo de investigación. Esta teoría establece que los grupos eficientes dependen de la concordancia entre el estilo de líder para interactuar con los empleados y el grado en el que las situaciones ofrecen control e influencia para el líder. Fiedler inventó un instrumento al que llamó el cuestionario del compañero de trabajo menos deseado (CTMD), que significaba medir si una persona tiene una orientación hacia la tarea o hacia la relación. Además aisló tres criterios situacionales (relaciones líder-miembro, estructura de tarea y posición de poder) que cree que pueden ser manipulados para crear la adaptación propia con la orientación del comportamiento del líder.

En cierto sentido, el modelo de Fiedler es una consecuencia de la teoría de rasgos, ya que el cuestionario CTMD es una simple prueba psicológica. Sin embargo, Fiedler va significativamente más allá de los planteamientos de rasgos y de comportamiento al intentar aislar situaciones, relacionar su medida de personalidad con su clasificación situacional, y luego, predecir la eficacia del liderazgo como una función de ambas.

“El cuestionario CTMD de Fiedler contiene dieciséis adjetivos bipolares (como agradable-desagradable, eficiente-ineficiente). Pide al que lo contesta que: piense en todos los compañeros de trabajo que ha tenido durante toda su vida. Ahora describa, usando la escala bipolar de adjetivos, a



una persona con la que esté menos capacitado para trabajar. Fiedler propone que, basándose en la respuesta, puede determinar la orientación de liderazgo del que contesta<sup>6</sup>

#### 3.4.3.4.2. Teoría de Trayectoria-Meta

En la actualidad, uno de los métodos más respetados para el liderazgo es la teoría de trayectoria-meta. Desarrollada por Robert House de la Universidad de Toronto, la teoría de trayectoria-meta es un modelo de contingencia de liderazgo que integra el modelo de las expectativas de la motivación con la investigación sobre el liderazgo de la Universidad de Ohio State. La esencia de la teoría es que el trabajo del líder consiste en apoyar a sus seguidores en el logro de sus metas y ofrecer la orientación y apoyos necesarios para asegurar los objetivos generales del grupo u organización.

El término "trayectoria-meta", se deriva de la creencia de que los líderes efectivos clarifican la trayectoria para ayudar a sus seguidores a alcanzar desde donde se encuentren sus objetivos de trabajo y hacer el recorrido a lo largo de la trayectoria más fácil mediante la reducción de los obstáculos y peligros.

La teoría establece que los factores ambientales que determinan el tipo de comportamiento del líder son complemento si se requieren aumentar al máximo los resultados de los subordinados puesto que las características personales del mismo determinan la forma en que se interpreta el ambiente y el comportamiento del líder. La teoría propone que el comportamiento del líder será ineficiente cuando éste sea abundante con las fuerzas de estructura-ambiente o incongruente con las características del subordinado.

<sup>6</sup> P. Robbins, Stephen "Administración: Teoría y Práctica", Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A., México, 1990, p. 331.



#### 3.4.3.4.3. Modelo Líder-Participación

Transcurrió el año de 1973 cuando Victor Vroom y Philip Yetton desarrollaron el modelo de líder-participación que relacionó el comportamiento del líder y la participación en la rama de decisiones. Al reconocer que las estructuras de las actividades tienen diversos requerimientos para las actividades rutinarias y no rutinarias, estos investigadores afirmaron que el comportamiento del líder se debe ajustar para reflejar la estructura de actividades.

El modelo Vroom y Yetton fue normativo; proporcionó una serie de reglas secuenciales que se deben seguir para determinar la forma y cantidad de participación en la toma de decisiones, se determina mediante diferentes tipos de situaciones. El modelo fue un árbol de decisión que incorpora siete contingencias (cuya importancia se debe identificar mediante elecciones de sí o no) y cinco estilos de liderazgo alternativos.

#### 3.4.3.5. Teoría del Liderazgo Carismático

En la teoría del liderazgo carismático, se afirma que los seguidores hacen atribuciones de las habilidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos.

El liderazgo carismático podría no ser siempre necesario para lograr altos niveles de desempeño del empleado. Esto se puede explicar porque cuando surgen líderes carismáticos, es muy posible que sea en política, religión o en una empresa que introduce un producto radicalmente nuevo o se enfrenta a una crisis que amenaza su sobrevivencia. Es por eso que se afirma que los líderes carismáticos pueden ser ideales para sacar de la crisis a una organización pero se vuelven un riesgo para la misma una vez que la crisis y la necesidad de cambios dramáticos se reducen.



### 3.4.3.6. Tipos de Líderes

En este apartado, se analizará el reciente interés en diferenciar a los líderes transformacionales de los líderes transaccionales.

#### 3.4.3.6.1 Líderes Transaccionales

Este tipo de líderes motivan o guían a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas, mediante el esclarecimiento de los requisitos de los roles y de las actividades.

#### 3.4.3.6.2. Líderes Transformacionales

Dentro de otro tipo de líderes que inspira a los seguidores a superar sus propios intereses para el bien de la organización y es capaz de tener un efecto profundo y extraordinario sobre sus seguidores, se encuentran los líderes transformacionales (Líderes que atienden individualmente, ofrecen consideración y estímulo intelectual y poseen carisma), estos ponen atención a los intereses y necesidades de desarrollo de los seguidores individuales; cambian la conciencia de los problemas de sus seguidores ayudándoles a apreciar los problemas anteriores con nuevo sentido; son capaces de estimular, animar e inspirar a sus seguidores a dar un esfuerzo extra para lograr las metas del grupo.

Sin embargo, no se debe pensar que el liderazgo transaccional y el transformacional son enfoques contrarios para hacer las cosas. El liderazgo transformacional se basa en el liderazgo transaccional; produce grados de esfuerzo y rendimiento de los subordinados que van más allá de lo que se conseguiría con un enfoque transaccional sólo. Es más, el liderazgo transformacional es superior al carisma. El líder puramente carismático quizá quiera que sus seguidores adopten la visión que él tiene del mundo sin ir más allá; el líder transformacional tratará de darle a sus seguidores la capacidad de cuestionar no sólo los puntos de vista establecidos sino, con el tiempo, los establecidos por el líder.



### 3.4.4. Comunicación

#### 3.4.4.1. Concepto De Comunicación

El verbo comunicar proviene de la voz latina "comunicaré", que significa puesta o poner en común. En su acepción más general, la comunicación es la acción y efecto de hacer a otro participe de lo que uno tiene, descubre, manifiesta o hace saber alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer.

Para Wriglet, la comunicación "es el proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra" <sup>7</sup>, en tanto que para Berelson y Steiner "es la transmisión de información, ideas, emociones y habilidades, por medio del uso de símbolos, palabras, cuadros, figuras o gráficas" <sup>8</sup>

En conclusión, la comunicación puede definirse como: *el proceso por el cual la gente intenta compartir significados mediante mensajes simbólicos, en otras palabras, es la transferencia y comprensión de significados.*

#### 3.4.4.2. Proceso De Comunicación

El proceso de comunicación se representa mediante un modelo que se compone de siete partes; las cuales son:

##### 1. La fuente de comunicación

El emisor o fuente de comunicación, inicia la comunicación. En una organización, será una persona que tiene información, necesidades o deseos y la intención de comunicarlos a una o más personas. El emisor no necesita enviar nada si no hay una razón, finalidad o deseo.

<sup>7</sup> P. Robbins, Stephen "Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones", Séptima Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A., México. 1996, p. 342

<sup>8</sup> Ibid, p. 344



## 2. El mensaje

El mensaje es la forma física en la cual el emisor percibe la información. El mensaje puede darse en cualquier forma susceptible de ser captada y entendida por uno o más de los sentidos del receptor. El habla puede oírse, las palabras escritas se pueden leer, los gestos pueden verse o sentirse. Por ejemplo, tocar con la mano a otra persona puede comunicar mensajes que varían desde el consuelo hasta la amenaza.

## 3. Codificación

Se lleva a cabo cuando el emisor traduce en una serie de símbolos la información que debe transmitirse. La codificación es necesaria porque la información únicamente puede transmitirse de una persona a otra por medio de representaciones o símbolos. Dado que la comunicación es la finalidad de la codificación, el emisor trata de establecer una correspondencia de significados con el receptor al seleccionar los símbolos, generalmente en forma de palabras y gestos, que piensa que tienen el mismo significado para el receptor.

## 4. El canal

Es el método de transmisión del mensaje de una persona a otra (como el aire para las palabras habladas y el papel para las letras); con frecuencia, es inseparable del mensaje. Para que la comunicación sea eficaz y eficiente, el canal ha de ser adecuado para el mensaje. Ejemplo: Una conversación telefónica será un canal inapropiado para transmitir un diagrama complejo de ingeniería, sería más idóneo utilizar un fax o en su defecto el correo expreso.

## 5. Decodificación

La decodificación es el proceso en virtud del cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce en información significativa. Se trata de un proceso de dos fases: el receptor debe percibir primero el mensaje y luego interpretarlo. En general, cuando mejor corresponda la decodificación al mensaje que desea transmitir el emisor, más eficaz habrá sido la comunicación.



### 6. El receptor

El receptor es la persona cuyos sentidos perciben el mensaje del emisor. Puede haber un gran número de receptores, como cuando se dirige un memorándum a todos los miembros de una organización; también puede haber uno sólo, como cuando se discute algo en privado con un colega. El mensaje ha de elaborarse teniendo presente la formación o personalidad del receptor.

### 7. La retroalimentación

La retroalimentación es el inverso del proceso de comunicación y en ella se expresa una reacción ante la comunicación del emisor. Puesto que el receptor se ha convertido en emisor, la retroalimentación pasa por las mismas etapas que la comunicación original. La retroalimentación organizacional puede asumir diversas formas, incluyendo desde la retroalimentación directa, como una simple confirmación verbal de que el mensaje se ha recibido; hasta la retroalimentación indirecta, expresada mediante acciones o documentos.

(Consultar Figura 3-7)

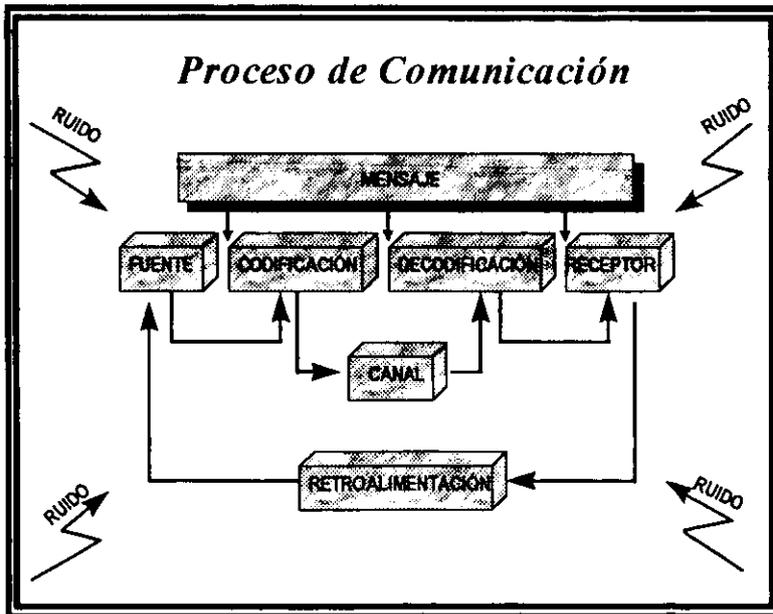


Figura 3-7: Modelo del Proceso de Comunicación



Por desgracia, cada uno de estos componentes tiene el potencial de crear distorsión y, por ello, afecta a la meta de una comunicación perfecta.

### **3.4.4.3. Métodos de la Comunicación**

Como ya se ha mencionado, nos comunicamos cuando hablamos, aunque este no es el único método que existe para ello; puesto que también podemos comunicarnos a través de la escritura, el lenguaje corporal o ya sea, con ayuda de los medios electrónicos.

#### **3.4.4.3.1 Método Oral**

Es el método más usado por la gente para comunicarse entre sí. Las formas populares de la comunicación incluyen discursos, discusiones formales entre dos o más personas y de grupo y la fuente de comunicación informal o rumor.

#### **3.4.4.3.2 Método Escrito**

Las comunicaciones escritas incluyen memoranda, cartas, periódicos de la organización, tableros de anuncios o cualquier otro dispositivo que sea transmitido por medio de la palabra escrita o de símbolos.

#### **3.4.4.3.3 Método No Verbal**

Algunas de las comunicaciones más significativas no son transmitidas en forma verbal o por escrito. Son las comunicaciones no verbales. Sin embargo, las partes mejor conocidas de la comunicación no verbal son el lenguaje corporal y las entonaciones verbales.



El lenguaje corporal se refiere a los gestos, a las configuraciones faciales y otros movimientos del cuerpo. Por su parte, las entonaciones verbales hacen referencia al énfasis que alguien pone en las palabras o frases.

#### **3.4.4.3.4. Método Electrónico**

A partir de la década de los 80's, se cuenta con varios medios electrónicos sofisticados para realizar las comunicaciones. Además de los medios más comunes, como: El teléfono (sistema de amplificación sonora); Circuitos de televisión cerrados; Computadoras activadas por medio de la voz; Reproducción xerográfica, etc., se tienen a la mano otros dispositivos electrónicos que se pueden usar junto con el discurso o el papel, para crear una comunicación más eficaz.

#### **3.4.4.4. Direcciones de la Comunicación**

La comunicación organizacional puede fluir en dirección vertical u horizontal. A su vez, la dimensión vertical puede subdividirse en descendente y ascendente.

##### **3.4.4.4.1. Dirección Descendente**

Cualquier comunicación que fluya de un administrador hacia abajo en la jerarquía de la autoridad es una comunicación descendente. Así, cuando se imagina a los administradores comunicándose con los subordinados, se piensa usualmente en el patrón descendente. Éste es usado para informar, dirigir, coordinar y evaluar a los subordinados. Si los responsables asignan metas a los subordinados, los primeros usan la comunicación descendente. Del mismo modo, la comunicación hacia abajo predomina cuando los jefes o superiores dan a los subordinados descripciones del puesto, les informan de políticas y procedimientos organizacionales, destacan problemas que requieren atención o evalúan su desempeño. Pero la comunicación no necesariamente tiene que ser oral o directa.



#### 3.4.4.2. Dirección Ascendente

Los administradores dependen de los que están abajo para obtener información, se envían informes hacia arriba en la jerarquía de la autoridad para informar a la administración superior del progreso alcanzado en relación a las metas y de algunos problemas específicos. La comunicación ascendente mantiene informados a los administradores de cómo los empleados se sienten acerca de sus puestos, de sus compañeros de trabajo y de la organización en general. Los administradores también se basan en la comunicación ascendente para obtener ideas de cómo las cosas pueden ser mejoradas.

El alcance de la comunicación ascendente, en particular la que se inicia en el nivel más bajo, depende de la cultura organizacional. Si la administración ha creado un clima de confianza y respeto, quizá haya un uso extensivo de la toma de decisiones participativa. Siendo así, habrá que considerar hacia arriba el proveer a los empleados de aportaciones para las decisiones. En un ambiente muy autoritario, la comunicación ascendente aún tiene lugar, pero está limitada a los rangos administrativos y, en esencia, restringida a proveer la información de control a la administración superior.

#### 3.4.4.3. Dirección Horizontal

Cuando la comunicación tiene lugar, ya sea, entre los miembros del mismo grupo; entre miembros de grupos de trabajo que están al mismo nivel; o entre administradores del mismo nivel o personal horizontalmente equivalente, se le suele llamar comunicación lateral u horizontal.

En algunos casos, estas relaciones laterales están formalmente sancionadas. Otras veces, se crean de manera informal para acortar el círculo de la jerarquía vertical y de la acción expedita. Así, las comunicaciones horizontales pueden, desde el punto de vista de la administración, ser buenas o malas.



Una estricta adherencia a la estructura vertical formal para todas las comunicaciones puede impedir la transferencia eficiente y precisa de información, por lo cual, las comunicaciones laterales u horizontales pueden ser beneficiosas.

#### **3.4.4.5. Tipos de Comunicación**

Está se encuentra dividida en dos grandes vertientes: la comunicación formal y la informal.

##### **3.4.4.5.1. Comunicación Formal**

La comunicación formal se refiere a aquellos que siguen la autoridad de la cadena de mando o son parte de las comunicaciones requeridas para realizar el trabajo. Cuando un jefe le hace una petición a un subordinado, eso es una comunicación formal. También es comunicación formal, por ejemplo, cuando se requiere que dos encargados de envíos interactúen para coordinar la orden de un cliente.

##### **3.4.4.5.2. Comunicación Informal**

Emerge este tipo de comunicación para satisfacer las necesidades de los empleados. Estas comunicaciones no son sancionadas por la administración y no hay una jerarquía estructural predeterminada para definir las. Sin embargo, el hecho de que las comunicaciones informales no sean sancionadas por la administración no impide su existencia.

De esta manera, la comunicación informal puede ser un sistema de apoyo para los canales formales, puesto que se puede obtener y agilizar la misma información que se transmite formalmente. Cabe aclarar, que aquí se debe tener especial cuidado en saber manejar tanto los rumores como otras situaciones que pudiesen afectar el desempeño de los miembros del grupo de trabajo.



#### **3.4.4.6. Barreras para la Comunicación**

Aún cuando el proceso básico de comunicación es relativamente sencillo, las deficiencias de la comunicación son evidentes en las organizaciones. Los prejuicios de percepción y atribución, las relaciones interpersonales, la estructura de la organización, la distancia física y las diferencias culturales pueden erigir las barreras más comunes que obstaculizan el obtener una buena comunicación.

##### **3.4.4.6.1. Prejuicios de Percepción y de Atribución**

Los prejuicios de percepción, como los estereotipos, el efecto de halo, la proyección y otras profecías que se cumplen pueden distorsionar la comunicación. Los prejuicios de la percepción y de atribución distorsionan la comunicación porque hacen que los emisores presupongan que los receptores tienen ciertas características, basándose en el grupo al cual pertenecen, sin confirmar si de hecho las tienen.

##### **3.4.4.6.2. Relaciones Interpersonales**

El carácter y la historia entre personas influirán inevitablemente. De tal manera, es de vital importancia conocer el grado en que confía una gran parte en la otra, puesto que, cuando las personas o los grupos desconfían unos de otros, la comunicación es más limitada y reservada.

Por otra parte, el emisor o receptor que tiene influencia y poder sobre la otra parte también podría inhibir la comunicación. En lugar de tratar de compartir la información en forma exacta o completa, el emisor o el receptor con menos poder trataría de protegerse de la influencia del otro, y al hacerlo, distorsionaría la información.



Particularmente, cuando una o dos personas o grupos adoptan una actitud competitiva, la comunicación entre ellos puede proyectar esta perspectiva de "nosotros-ellos" o de "ganar-perder". Una actitud de "nosotros-ellos", puede polarizar a los grupos que interactúan y, por tanto, erigir una barrera para la comunicación entre ellos.

#### 3.4.4.6.3. Estructura de la Organización

Los factores estructurales pueden facilitar o entorpecer la comunicación. Si bien la jerarquía de la organización y la cadena de mando guían el curso de la comunicación ascendente y descendente, también podrían restringir innecesariamente los canales de transmisión. Con demasiada frecuencia, los miembros de la organización piensan que no pueden violar la jerarquía para comunicarse con la persona más indicada o más conveniente en la organización.

La centralización de la autoridad restringe la difusión de la información porque diferentes miembros y grupos de las organizaciones tienen acceso a diferente información. El grado en que las organizaciones cuentan con grupos de trabajo especializados también entorpecerá la comunicación. Muchas veces se debe buscar la manera de superar los posibles conflictos para dar paso a una comunicación de calidad.

#### 3.4.4.6.4. Distancia Física

La distancia física tiene consecuencias evidentes para la comunicación. Las personas que están cerca pueden comunicarse frente a frente con más facilidad, constatar la exactitud de su comunicación solicitando retroalimentación y revisándola. Conforme aumenta la distancia física, el ruido también aumenta, creando mayor distorsión en la comunicación.



Ahora, las telecomunicaciones y otros medios electrónicos tienden un puente entre enormes distancias y disminuyen los problemas creados por la distancia física. Las organizaciones con muchas ubicaciones pueden crear fácilmente complejas redes de comunicación que facilitan la exactitud y la velocidad de ésta. Además, actualmente muchos de los ejecutivos pasan más tiempo recorriendo las ubicaciones de la compañía y hablando con los empleados.

#### **3.4.4.6.5. Diferencias Culturales**

Las cuestiones interculturales pueden afectar la calidad de la comunicación. La comunicación eficaz requiere que se decodifiquen los valores, motivos, aspiraciones y supuestos básicos que operan en los ámbitos geográficos, ocupacional, funcional o de la clase social. Asimismo, significa que se debe tener en cuenta que nuestra cultura es diferente, pero no es necesariamente mejor.

La compatibilidad o incompatibilidad de los estilos verbales o no verbales usados para comunicarnos también pueden influir en la eficacia de la comunicación intercultural. Por ejemplo, los japoneses usan su estilo indirecto y ocultan la verdadera intención del orador; los árabes usan un lenguaje muy expresivo y elaborado; la comunicación de los estadounidenses tiende a ser directa y concreta.

#### **3.4.4.7. Superación de las Barreras para la Comunicación**

##### **3.4.4.7.1. Comunicación Electrónica**

Los medios electrónicos de comunicación incluyen los mensajes electrónicos y de voz; las conferencias por audio, video y computadora y los sistemas integrados. Los sistemas de mensajes permiten que la persona deje o reciba mensajes de voz electrónicos. Los mensajes de voz complementan la comunicación telefónica y suelen iniciar la capacidad para guardar, recuperar, editar y enviar mensajes, así como para distribuirlos a una lista especificada con anterioridad.



Los mensajes electrónicos sustituyen la interacción telefónica o frente a frente creando un documento formal que transmite la información deseada por vía telefónica o a través de redes computacionales. El usuario recibe su mensaje en forma electrónica en un buzón de entrada, esta listo para contestar, guardar, recuperar, enviar y distribuir mensajes en forma similar a los sistemas de correo de voz.

#### **3.4.4.7.2. Mejora de la Interacción Interpersonal**

Aumentar el grado de confianza es el primer paso para mejorar las interacciones interpersonales, pues el aumento de confianza producirá percepciones y atribuciones más exactas y, en última instancia, permitirá escuchar en forma activa. Las interacciones interpersonales de mejor calidad también ~~facilitarán la comunicación entre personas de diferentes culturas~~ porque propician que los comunicadores reconozcan, toleren y respondan a las diferencias.

Los administradores y empleados generalmente necesitan crear un entorno de confianza y tolerancia para mejorar la comunicación. El objeto de este clima sería usar la comunicación para resolver problemas y no como una evaluación, que haría que los empleados se pusieran a la defensiva y se sintieran amenazados.

#### **3.4.4.7.3. Reconocimiento de las Diferencias Culturales**

Para garantizar una buena comunicación en situaciones pluriculturales, los comunicadores primero deben suponer que existen diferencias culturales y tratar de analizar la situación desde la perspectiva de sus colegas. Pueden adaptar su forma de codificar o decodificar, su uso del lenguaje, las señales no verbales o la habilidad para escuchar como respuestas a las diferencias probables. Conocer las características de diversas culturas facilita este ajuste, es decir, tener una sensibilidad intercultural, será necesaria para lograr una comunicación pluricultural de calidad.



#### **3.4.4.7.4. Cambio de la Estructura de la Organización**

Cambios recientes en el diseño de las organizaciones se han realizado a fin de reducir la jerarquía de la organización, aumentando con ello la comunicación horizontal o lateral. Los cambios en el diseño de la organización aumentan las interacciones interpersonales, brindan mayor responsabilidad y autonomía a los trabajadores de estratos bajos y otorgan facultades a los trabajadores de todos los niveles.

#### **3.4.5. Situaciones Conflictivas**

La habilidad para manejar las situaciones conflictivas, son sin duda una de las más importantes cualidades que un administrador necesita poseer. Un estudio de ejecutivos de niveles medio y alto de American Management Association, por ejemplo, reveló que el administrador promedio dedica alrededor de 20 por ciento de su tiempo manejando el conflicto.

Su importancia se refuerza con una investigación realizada sobre los temas que los administradores practicantes consideran como los más importantes en los programas de desarrollo administrativo, sobresaliendo el manejo de las situaciones conflictivas sobre la toma de decisiones, el liderazgo o las habilidades de comunicación.

##### **3.4.5.1. Concepto de Conflicto**

Existen infinidad de conceptos de conflicto. Sin embargo, a pesar de los diversos significados que implica el término, la mayor parte de los autores incluyen varios elementos en común.



Las partes deben percibir el conflicto como tal; el hecho de que exista o no un conflicto es cuestión de percepción, aquí es importante aclarar que cuando se menciona el término conflicto, se hace referencia a diferencias incompatibles percibidas, resultantes de alguna forma de interferencia u oposición. Si las diferencias son reales o no es irrelevante, si la gente percibe que las diferencias existen, entonces existe un conflicto.

Por lo tanto, podemos conceptualizar al conflicto como *el proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa, o está a punto de afectar de manera negativa, alguno de sus intereses.*

Este concepto describe el punto donde una interacción atraviesa una actividad ya iniciada y se convierte en conflicto entre las partes. Abarca toda una gama de conflictos que afectan a las ~~personas en las organizaciones: incompatibilidad de metas, diferencias en la interpretación de hechos,~~ desacuerdos a causa de expectativas conductuales y demás. Por último, el concepto es lo bastante flexible como para abarcar toda una serie de grados de conflicto, desde los actos violentos y francos hasta las formas sutiles de desacuerdo.

### 3.4.5.2. Teorías Divergentes del Conflicto

Al paso del tiempo, han surgido tres versiones divergentes, respecto al conflicto en las organizaciones. Una afirma que el conflicto debe evitarse: que indica un mal funcionamiento dentro de la organización, esta se conoce como la visión tradicional del conflicto. La segunda, la visión conductual del conflicto, atribuye que el conflicto es un resultado natural e inevitable en cualquier organización y que no tiene porque ser malo sino, más bien, tiene el potencial para ser una fuerza positiva y contribuir al desempeño de una organización. Una tercera y reciente perspectiva, propone que el conflicto no sólo puede ser una fuerza positiva en una organización, sino que afirma en forma explícita que cierto conflicto es absolutamente necesario para que una organización o unidades dentro de la organización, se desempeñen en forma eficiente, denominando a esta tercera la visión interaccionista ~~del~~ conflicto.



### 3.4.5.2.1. Visión Tradicional

El enfoque temprano suponía que el conflicto era malo y que siempre representaba un impacto negativo en la organización. El conflicto era usado como sinónimo de términos como violencia, destrucción e irracionalidad. Dado que el conflicto era perjudicial, debía evitarse. Para los administradores, parte de sus responsabilidades era librar a la organización de cualquier conflicto. Esta visión tradicional dominó la literatura administrativa durante finales del siglo XIX y continuó hasta mediados de la década de los 40's.

### 3.4.5.2.2. Visión Conductual

Esta teoría sostenía que el conflicto era una ocurrencia natural e inevitable en todas las organizaciones. Dado que el conflicto era inevitable, el enfoque conductual apoyaba la aceptación del conflicto. Se racionalizaba su existencia; el conflicto no se puede eliminar e incluso existen circunstancias cuando puede ser benéfico a la organización.

La visión conductual dominó el pensamiento sobre el conflicto desde finales de los años cuarenta hasta mediados de los setenta.

### 3.4.5.2.3. Visión Interaccionista

La perspectiva teórica actual sobre el conflicto es el enfoque interaccionista. Mientras que el enfoque conductual acepta el conflicto, el enfoque interaccionista lo estimula sobre la base de que una organización armónica, pacífica, tranquila y cooperativa es susceptible de volverse apática y ajena a las necesidades de cambio e innovación. La contribución principal del enfoque interaccionista, por tanto, es el estimular a los administradores a sostener un nivel mínimo de conflictivo, suficiente para mantener su unidad viable, autocrítica y creativa.



### 3.4.5.3. Tipos de Conflicto

Existen dos tipos de conflictos importantes dentro de cualquier organización, los conflictos funcionales y los disfuncionales.

#### 3.4.5.3.1. Conflictos Funcionales

La visión interaccionista no propone que todo conflicto sea bueno. Por el contrario, algunos conflictos refuerzan las metas de la organización y mejora el rendimiento de los grupos de trabajo; éstos son las formas funcionales, constructivas de los conflictos.

#### 3.4.5.3.2. Conflictos Disfuncionales

Además de los conflictos funcionales, existen otros que entorpecen el rendimiento de los grupos y por ende de la misma organización; éstos son las formas disfuncionales o destructivas de los conflictos.

Claro está que una cosa es decir que el conflicto puede ser valioso para la organización y otra muy diferente poder detectar si un conflicto es funcional o disfuncional.

La línea que divide lo funcional de lo disfuncional no está clara ni es exacta. No se puede decir que un grado de conflicto es aceptable o inaceptable en todas las circunstancias. El tipo y grado de conflicto que puede producir una entrega sana y positiva para las metas del ente social hoy, podría ser muy disfuncional para otra organización o inclusive para la misma en otras circunstancias.



#### 3.4.5.4. Naturaleza del Conflicto

El conflicto se presenta con gran facilidad en situaciones multinacionales o pluriculturales, toda vez que las diferencias básicas de idioma, normas, estilos personales y otras características culturales entorpecen la comunicación efectiva y preparan el escenario para el conflicto. La sensibilidad y la comprensión interculturales son ingredientes clave para reducir al mínimo los conflictos disfuncionales, es por tal, que las percepciones desempeñan un papel central también para reducirlos.

Las personas desempeñan un papel central en los conflictos según tres dimensiones:

- **Relación / tarea:** Las partes se concentran en su relación corriente o en el contenido del conflicto.
- **Emocional / intelectual:** Las partes prestan atención a los elementos emocionales o cognoscitivos del conflicto.
- **Cooperar / ganar:** Una parte puede tratar de cooperar con la otra, o una puede tratar de ganar a expensas de la otra.

La forma en que las personas o los grupos manejan el conflicto dependerá muchas veces de cada dimensión, así como, de donde se encuentren ubicados. Aquí se pretende ubicar al conflicto de una manera en lugar de otra, esto no garantiza que el conflicto sea funcional o disfuncional; más bien los resultados del conflicto dependen de una serie de factores los cuales se describirán a continuación.

##### 3.4.5.4.1. Resultados del Conflicto

Dentro de este apartado se explican algunos de los factores que influyen para que un conflicto surja; sobresaliendo:



#### 1. El Contexto Sociocultural:

Las diferencias de los antecedentes socioculturales de las partes exagerarán las barreras y reducirán la probabilidad de resolver un conflicto.

#### 2. Los Asuntos que se tratan:

Los asuntos muy importantes, complejos y antiguos tienen mayor probabilidad de producir resultados disfuncionales que los asuntos triviales, sencillos y de reciente aparición.

#### 3. El Marco Cognoscitivo:

Las personas que tienen una actitud de cooperación con mayor probabilidad pretenderán un resultado funcional que las personas que tienen actitudes competitivas.

#### 4. Las Características de las partes en Conflicto:

El conocimiento, las experiencias y los estilos personales de las partes pueden influir en el resultado del conflicto.

#### 5. Errores de Juicio y de Percepción:

Los errores de percepción y atribución pueden hacer que las partes actúen con base en información equivocada, exagerando así el conflicto existente produciendo desacuerdos nuevos.

Los administradores efectivos aprenden a crear conflictos y a administrarlos de la mejor manera posible. Desarrollan y aplican técnicas para diagnosticar las causas y la naturaleza de los conflictos y para convertirlos en una fuerza productiva de la organización. Para ello se tienen que estudiar los niveles y las etapas del conflicto.

#### 3.4.5.4.2. Niveles del Conflicto

A fin de manejar bien los conflictos, los administradores deben diagnosticar con exactitud dónde se encuentran éstos, para así poder elegir las estrategias administrativas indicadas. El conflicto se puede presentar a nivel individual, de grupo o de organización.



a) *A nivel individual*

Cuando dos personas no están de acuerdo en cuanto a ciertas cuestiones, actos o metas, y cuando el resultado mancomunado de éstas es importante, se produce un conflicto interpersonal. Éste conflicto suele surgir en razón de diferencias en el status, las percepciones y las propensiones de las personas. El conflicto interpersonal puede llevar a las personas a revelar otras cuestiones importantes o puede impedir toda comunicación posterior.

b) *A nivel de grupo*

Al igual que las personas, los grupos también pueden padecer conflictos cognoscitivos o afectivos dentro del grupo, el conflicto entre grupos se presenta entre dos o más de ellos, como los departamentos de marketing y de servicios técnicos. El origen de estos conflictos suele estar en las metas encontradas, la competencia por obtener recursos, las diferencias culturales, las asimetrías de poder y los intentos por preservar las identidades independientes de los grupos.

c) *A nivel de organización*

Aún cuando en cierto sentido abarca todos los niveles anteriores, cabría diagnosticar la existencia del conflicto en la organización cuando éste abarca el funcionamiento general de la misma. El conflicto en la organización salta a la vista cuando existen conflictos generalizados entre todas las unidades de la organización, como la competencia dentro de los departamentos, entre ellos o entre empleados, este conflicto puede ser vertical, horizontal y diagonal.

- El conflicto vertical se presenta entre el supervisor y los subalternos.
- El conflicto horizontal se presenta entre los empleados o departamentos del mismo nivel.
- El conflicto diagonal se presenta en el caso de la asignación de recursos para toda la organización.



### 3.4.5.4.3. Etapas del Conflicto

La naturaleza de un conflicto va cambiando con el transcurso del tiempo. Cuando un grupo no puede alcanzar una meta o terminar una tarea, sus miembros se frustran. Así, los participantes pueden percibir que existe un conflicto y formular las ideas respecto a la cuestión en conflicto. Reúnen información y analizan muchos puntos de vista a fin de comprender mejor la cuestión que produce el conflicto.

Las personas afectadas responden resolviendo el conflicto o azuzándolo, resulta más fácil diagnosticar la naturaleza del conflicto si éste se considera como una secuencia de episodios del mismo. Sea cual sea el nivel del este, un punto de vista antiguo pero que sigue resultando de utilidad sugiere que cada uno de los episodios del conflicto pasa por una o varias etapas de entre cinco posibilidades, como se puede apreciar en el diagrama de la figura 3-8.

Se puede decir que las etapas del proceso del conflicto son:

- I. Posible oposición o incompatibilidad,
- II. Conocimiento y personalización,
- III. Intenciones,
- IV. Conducta, y
- V. Resultados.

El administrador, al especificar la etapa del conflicto, podrá determinar su intensidad y elegir las estrategias más convenientes para manejarlo.

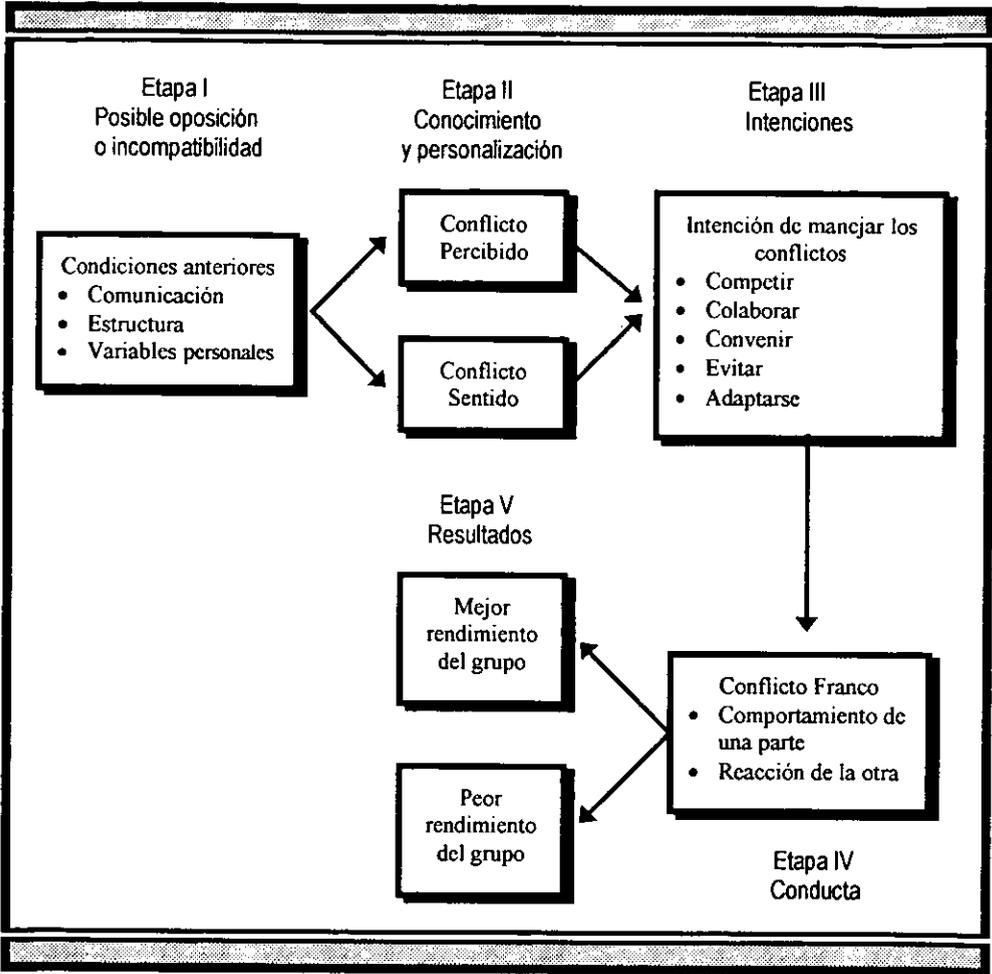


Figura 3-8: Diagrama del Proceso del Conflicto

### 3.4.5.5. Causas que provocan Situaciones Conflictivas

Los conflictos no surgen del aire, y el o los métodos para solucionarlos tampoco, con seguridad dichos métodos estarán determinado por causas; aquí es necesario determinar el origen del conflicto antes de proseguir.



La investigación señala que aunque el conflicto tiene diversos orígenes, en general, estos pueden ser concebidos dentro de las siguientes categorías:

1. Diferencias en la Comunicación,
2. Diferencias Estructurales, y
3. Diferencias Personales.

#### **3.4.5.5.1. Diferencias en la Comunicación**

Son desacuerdos que surgen de diferencias semánticas, malos entendidos y ruidos en los canales de comunicación. Las personas suelen suponer que la mayor parte de los conflictos se origina por ausencia de comunicación sin embargo, por lo general hay una gran comunicación en casi todos los conflictos.

#### **3.4.5.5.2. Diferencias Estructurales**

Las diferencias estructurales crean problemas de integración. El resultado suelen ser los conflictos. Los individuos están en desacuerdo con los objetivos y/o metas, las decisiones alternativas, los niveles de desempeño y las asignaciones de recursos. Estos conflictos no se deben a la mala comunicación o antipatías personales, en cambio, están arraigados en la estructura de la misma organización.

#### **3.4.5.5.3. Diferencias Personales**

El tercer origen del conflicto son las diferencias personales, los conflictos pueden surgir de idiosincrasias individuales y sistemas de valores personales. La química entre algunas personas hace difícil el trabajo en conjunto. Factores como el ambiente, educación, experiencia y capacitación moldean a cada individuo en una personalidad específica con una serie de valores particulares, el resultado de que las personas pueden ser percibidas por otros como inaccesibles, indignas de confianza o extrañas, estas diferencias personales crean conflictos.



### **3.4.5.6. Herramientas para Reducir el Conflicto**

En esencia los administradores pueden recurrir a cinco opciones para solucionar el conflicto cuando éste es demasiado grande; evitándolo, adaptándolo, forzándolo, concesionándolo y cooperando, cada uno de estos tiene fortalezas y debilidades específicas, y ninguna de estas opciones se maneja en todas las situaciones. Es necesario considerar cada una en la caja de herramientas del manejo de conflictos. Si bien es posible el uso de algunas herramientas más que de otras, el administrador experto sabe lo que cada una de estas puede hacer y cuándo es más eficiente usar alguna de ellas.

#### **3.4.5.6.1. Evitación**

La mejor solución para un conflicto es el evitarlo. Cuando el conflicto es trivial, cuando las emociones están yendo lejos y es necesario algo de tiempo para enfriarlas, o cuando el rompimiento potencial de una acción más asertiva supera los beneficios de la solución.

#### **3.4.5.6.2. Adaptación**

La meta de adaptación es mantener las relaciones armoniosas, colocando las necesidades e intereses de otros sobre las propias, esta opción es más aceptable cuando el problema no es tan importante o cuando desea obtener créditos para problemas posteriores.

#### **3.4.5.6.3. Forzamiento**

En el forzamiento, el fin es satisfacer las necesidades propias a expensas de las de la otra parte. Este funciona bien cuando es necesaria una solución rápida sobre asuntos importantes en los que se deben tomar acciones desagradables y cuando no es necesario comprometer a otros en su solución.



#### 3.4.5.6.4. Concesión

La concesión requiere que una parte aporte algo de valor. Por lo común éste es el enfoque tomado por la administración y la clase obrera en la negociación de un nuevo contrato laboral. La concesión puede ser una estrategia óptima cuando las partes en conflicto están casi iguales en poder, cuando se desea lograr una solución temporal a un problema complejo, o simplemente cuando las presiones de tiempo exigen una solución oportuna.

#### 3.4.5.6.5. Cooperación

Es la última solución ganar-ganar, todas las partes del conflicto buscan sus intereses. Se caracteriza por lo común por discusiones abiertas y honestas entre las partes, por escuchar de manera activa, para comprender las diferencias y el análisis cuidadoso sobre un amplio rango de alternativas para encontrar una solución ventajosa para todos.

#### 3.4.5.7. Estilos para Resolver Conflictos

Las personas pueden recurrir a la competencia, colaboración, evasión y adaptación cuando menos, para manejar los conflictos; cabe aclarar que estos difieren en la medida en que satisfacen los intereses de una parte o de la otra parte.

##### 3.4.5.7.1. Competencia

Las personas que recurren a la competencia tratan de satisfacer sus propios intereses, no están dispuestas a satisfacer los de otros, ni siquiera en un grado mínimo. Esta estrategia funciona bien en emergencias, en cuestiones que requieren medidas poco populares, en casos donde una de las partes tiene una posición correcta, o donde una de las partes tiene más poder.



### **3.4.5.7.2. Colaboración**

La colaboración procura resolver problemas con el propósito de aumentar al máximo la satisfacción de las dos partes. Este estilo funciona muy bien cuando las metas son importantes, pero no lo bastante importantes para que la persona o el grupo sean más afirmativos. También funciona cuando las dos partes tienen el mismo poder o cuando existe una gran presión de tiempo.

### **3.4.5.7.3. Evasión**

Los individuos o grupos se pueden alejar o tratar de evitar la situación conflictiva. Su actuación no satisface sus intereses ni los de la otra parte. Este modo funciona mejor cuando las personas o los grupos enfrentan cuestiones triviales o tangenciales, tiene escasa posibilidad de satisfacer sus intereses personales, la resolución del conflicto probablemente producirá un rompimiento significativo u otros pueden resolver el conflicto en forma más efectiva.

### **3.4.5.7.4. Adaptación**

Las personas o los grupos que se adaptan exhiben voluntad para cooperar con la satisfacción de los intereses de otros, al mismo tiempo que son poco afirmativos para atacar sus propias necesidades. Las personas que se adaptan suelen pasar por alto el conflicto, este modo crea créditos sociales para asuntos posteriores, produce armonía, estabilidad y satisface a otros.

### **3.4.5.8. Procesos Formales para Resolver los Conflictos**

Hay tres tipos de procesos que sirven para enfrentar a los conflictos en las organizaciones y para tratar de resolverlos; los procedimientos para los agravios, la mediación y el arbitraje y la negociación. El diagnosticar e implementar procesos aceptables para resolver conflictos es esencial para la buena administración.



### 3.4.5.8.1. Procedimientos para los Agravios

Los procedimientos para los agravios son un proceso formal mediante el cual los trabajadores se pueden quejar ante la gerencia cuando sienten que no han recibido un trato justo o que sus derechos han sido violados.

Un procedimiento formal para los agravios le sirve a la gerencia para contestar las quejas de los trabajadores y aclarar los requisitos contractuales laborales del trabajador. Asimismo, proporciona una estructura para oír y resolver la queja. Normalmente, los trabajadores presentan agravios para protestar por un trato injusto o violaciones contractuales, para llamar la atención hacia los riesgos para la salud o la seguridad, o para ejercer su poder como prueba de las prerrogativas de los trabajadores.

### 3.4.5.8.2. Medición y Arbitraje

En estas intervenciones de terceros se recurre a personas especializadas para que ayuden a resolver conflictos en las organizaciones. En el caso de la mediación, la parte neutral trata de ayudar a las partes querellantes para que lleguen a un arreglo en cuanto a los asuntos que las dividen. El mediador se concentra en lograr que las partes lleguen a un acuerdo haciendo sugerencias de procedimiento, conservando abiertos los canales de comunicación, ayudando a las partes a establecer prioridades y ofreciendo soluciones creativas. Un buen mediador trata de determinar las verdaderas intenciones de las dos partes y de comunicar las de una parte a la otra.

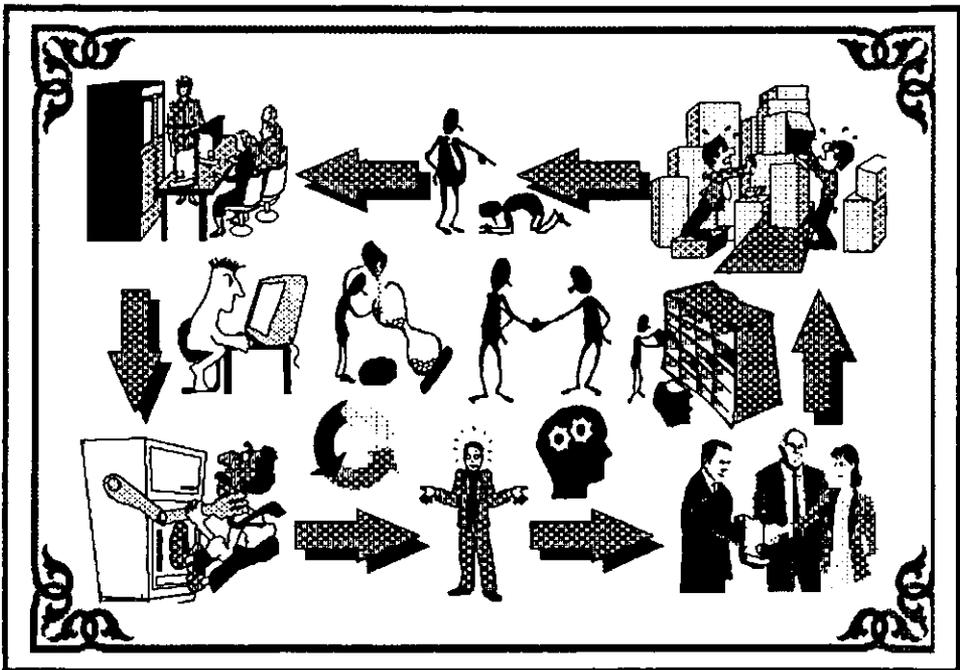
### 3.4.5.8.3. Negociación

Es un proceso mediante el cual dos o más partes hacen tratos con objeto de conciliar sus diferencias. La mayoría de las personas han vivido la experiencia de negociar un aumento salarial o el precio de un auto. Las negociaciones también desempeñan un papel importante en las relaciones entre el sindicato y la organización (gerencia en cuestión).

# Capítulo

# 4

## Desarrollo Organizacional



*Hay una creencia india según la cual cada uno de nosotros es una casa de cuatro habitaciones: la física, la mental, la emocional y la espiritual. Solemos pasar la mayor parte del tiempo en una sola de ellas, pero si no visitamos las cuatro todos los días, aunque sea para ventilarlas, algo nos falta.*

*Rumer Godden*



# *Contenido*

---

---



## CONTENIDO



### CAPÍTULO 4:

#### DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- 4.1. *Antecedentes y Orígenes del Desarrollo Organizacional*
  - 4.1.1. Raíces del Desarrollo Organizacional
  - 4.1.2. Aparición del Desarrollo Organizacional en México
- 4.2. *Concepto de Desarrollo Organizacional*
- 4.3. *Indicadores del Desarrollo Organizacional*
- 4.4. *Principales Características del Desarrollo Organizacional*
- 4.5. *Escuelas del Desarrollo Organizacional*
  - 4.5.1. Teoría de las Relaciones Humanas
  - 4.5.2. Teoría Estructuralista
- 4.6. *Principales Procesos y Modelos del Desarrollo Organizacional*
  - 4.6.1. Proceso de Desarrollo Organizacional de W. Warner Burke
  - 4.6.2. Proceso de Desarrollo Organizacional de M. Hodgetts Richard
  - 4.6.3. Proceso de Desarrollo Organizacional de Michel Stephen
  - 4.6.4. Modelo Managerial Grid o Desarrollo Organizacional tipo Grid
  - 4.6.5. Modelo de Kurt Lewin Collier
  - 4.6.6. Modelo de Edgar H. Schein
  - 4.6.7. Modelo Ronald Lippitt, Jeanne Watson y Bruce Westley
  - 4.6.8. Modelo de Burke - Litwin
- 4.7. *Finalidad del Desarrollo Organizacional*
- 4.8. *Importancia del Desarrollo Organizacional*



## CONTENIDO

- 4.9. Limitaciones del Desarrollo Organizacional**
- 4.10. Necesidad del Cambio dentro del Desarrollo Organizacional**
  - 4.10.1. Concepto de Cambio**
  - 4.10.2. Fuerzas del Cambio**
    - 4.10.2.1. Fuerzas Internas**
    - 4.10.2.2. Fuerzas Externas**
  - 4.10.3. Resistencia al Cambio**
  - 4.10.4. Superación de la Resistencia al Cambio**
  - 4.10.5. Enfoques para lograr el Cambio**
    - 4.10.5.1. Enfoque Estructural**
    - 4.10.5.2. Enfoque Tecnológico**
    - 4.10.5.3. Enfoque de Personas**
  - 4.10.6. Técnicas para el manejo del Cambio**
    - 4.10.6.1. Sensibilización**
      - 4.10.6.1.1. Concepto de Sensibilización**
      - 4.10.6.1.2. Importancia de la Sensibilización**
    - 4.10.6.2. Retroalimentación por Investigación**
    - 4.10.6.3. Consulta del Proceso**
    - 4.10.6.4. Construcción del Grupo**
    - 4.10.6.5. Desarrollo Intergrupal**
  - 4.10.7. Agente de Cambio**
    - 4.10.7.1. Concepto de Agente de Cambio**
    - 4.10.7.2. Características del Agente de Cambio**
    - 4.10.7.3. Perfil del Agente de Cambio**



## **CONTENIDO**

### **4.10.7.4. Importancia del Agente de Cambio**

#### **4.11. *El Desarrollo Organizacional y el Futuro***

##### **4.11.1. Liderazgo y Valores**

##### **4.11.2. Conocimientos acerca del Desarrollo Organizacional**

##### **4.11.3. Entrenamiento en Desarrollo Organizacional**

##### **4.11.4. Naturaleza Interdisciplinaria del Desarrollo Organizacional**

##### **4.11.5. Difusión de la Técnica**

##### **4.11.6. Práctica Integrante**

##### **4.11.7. Redescubrimiento y Registro de la Historia**



## CAPÍTULO 4

### DESARROLLO ORGANIZACIONAL

#### ***4.1. Antecedentes y Orígenes del Desarrollo Organizacional***

Comentar acerca del nacimiento del Desarrollo Organizacional no es nada sencillo, ya que no están totalmente definidos sus orígenes. Por lo que se considera más acertado analizar cuál ha sido su evolución.

El Desarrollo Organizacional se calificó de evolutivo en sus inicios, y se considera que todavía se encuentra en evolución, como punto de referencia, se puede decir que tuvo tres repercusiones principales; ~~el entrenamiento en sensibilización, los sistemas sociotécnicos y la encuesta de retroalimentación.~~

El ambiente en qué se apoya el surgimiento del Desarrollo Organizacional fue en primera instancia, la necesidad de las organizaciones en aumentar la producción, los servicios y la fuerza laboral en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial. A consecuencia de la Guerra, las personas comienzan a tener problemas de adaptación a los grupos existentes, razón por la cual las organizaciones, buscan cambios tanto a nivel organizacional como individual en las mismas, a través del aprendizaje que el individuo logra de la interacción en grupos.

##### **4.1.1. Raíces del Desarrollo Organizacional**

De lo dicho hasta el momento, se dice que el Desarrollo Organizacional, tiene tres raíces históricas, todas caracterizadas por ciertas metodologías de cambio y asociadas con instituciones particulares, como lo son:



1. **ENTRENAMIENTO EN SENSIBILIDAD O GRUPOS T:** Asociado con el National Training Laboratories, ahora llamado el NTL, Institute for Applied Behavioral Science. Sus inicios se encuentran en los estudios de Kurt Lewin en aquel entonces miembro del cuerpo docente del Massachusetts Institute of Technology y director del Centro de Investigación de la Dinámica de grupo. Entrenamiento de sensibilidad, grupos T y capacitación de laboratorio son denominaciones de un mismo proceso constituido por debates producidos entre pequeños grupos, en los que la fuente primordial de información para aprender es el comportamiento de los propios miembros del grupo.

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

Asimismo, se empleó dicha técnica para mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la misma unidad o equipos de trabajo de la organización. Cabe mencionar que este tipo de aplicación en colaboración con Douglas McGregor, de la Sloan School of Management del MIT, y sus sesiones de instrucción en Unión Carbide representaron formas que generalmente crearon lo que hoy día se conoce en Desarrollo Organizacional como la formación de equipos de trabajo.

2. **SISTEMAS SOCIOTÉCNICOS:** Es el nombre que se le da al cambio de actividades en una organización, por ejemplo, una compañía que trabaja en el entrenamiento de relaciones humanas y cambio organizacional, asesoraba a una empresa explotadora de minas de carbón para solucionar un problema de cambio tecnológico.



La compañía realizó innovaciones que modificaron la forma de ejecutar el trabajo, por consiguiente la norma cambió de un trabajo de grupo a una labor más bien individualizada, razón por la cual el trabajo se especializó más, es decir, las labores quedaron más fraccionadas. La producción fue disminuyendo paulatinamente, al mismo tiempo que aumentaba el ausentismo.

Ante este panorama, Trist y Bamforth encontraron que la compañía había ignorado las relaciones sociales de los mineros, y la importancia que representaban estas para la moral y la productividad. El cambio tecnológico rompió grupos de obreros largamente establecidos, también creó una nueva forma de proceder que reunía entre sí los elementos sociales fundamentales; de modo que el trabajo anterior sería esfuerzo de equipo contra esfuerzo individualizado, pero que al mismo tiempo asimilaba la nueva tecnología, y permitía conservar las pautas sociales tan importantes para los mineros, a consecuencia la productividad creció y el ausentismo disminuyó en forma significativa.

3. **INVESTIGACIÓN CON RETROALIMENTACIÓN:** Es un método desarrollado por Rensis Likert, Floy Mann y sus colegas durante la década de los 50's, y consiste en diagnosticar e intervenir en una organización mediante el uso de cuestionarios como medio para la captación de datos, así como, para el diagnóstico y la evaluación. Lo que descubrieron estos psicólogos de Michigan fue que, aunque los gerentes organizacionales encontrarán interesantes los resultados de la investigación y se sintieran preocupados, raramente ocurría cambio alguno en la institución, en algunos casos las organizaciones experimentaban más problemas, como consecuencia de la investigación.

Todos ellos llegaron a la conclusión de que primero analizarían los resultados de la investigación a la luz de su área de trabajo y luego planearían como resolver los problemas identificados por la investigación. De este modo la técnica obtuvo su nombre "Investigación con Retroalimentación".



### 4.1.2. Aparición del Desarrollo Organizacional en México

Algunos de los eventos y las personas que a través del tiempo han participado de alguna manera en el nacimiento y desarrollo de este campo en México son señalados por Jorge Dávalos, en el cuadro 4-1 que presenta la cronología que resume lo antes dicho.

#### EVOLUCIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MÉXICO

AÑO	AUTOR	LUGAR Y/O EMPRESA	APORTACIONES
1969 - 1970	Joe Bentley	La Masión Querétaro, Qro. En Morillo, Sattillo Coahuila	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiza Laboratorios.</li> <li>• Seminarios sobre D. O.</li> <li>• Aparecen las primeras gerencias del D.O., Libros de colección Adisson Wesley.</li> </ul>
	William Haney Federick Herzberg Miguel Bernal	Jurica, Querétaro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminarios sobre Comunicación.</li> <li>• Seminario sobre Teorías de Motivación.</li> <li>• Laboratorio Abierto.</li> </ul>
	Eleazár Grymbal E. Dansing S. Reyes G. Hemera, M. Jusidman	Ciudad de México	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminarios y Consultoría de Empresas.</li> </ul>
1971 - 1972	Bárbara Hibner	NTL, EUA  CYDSA FAMA CRISA Y GAMESA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mexicanos toman el programa para especializarse en D.O.</li> <li>• Aparece el análisis Transeccional.</li> <li>• Sesiones de Grupos de Encuentro.</li> <li>• Programas Diversos de D.O.</li> </ul>
1973 - 1974	Joe Bentley, Bechard, Herman, Adizes y Tannenbaum	CYDSA, FIGUSSA, DANDO CERVECERÍA, HILSA, GALLETERA Y SERFIN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulso más decisivo del D.O.</li> </ul>
1975 - 1976	Ezequiel Nieto	UDEM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arranca el Programa de Maestría en D.O.</li> </ul>
	Leonardo Rivera	ITEMS POLICEL, México, D F	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NTL.</li> <li>• Establece en su cuadro directivo el área de D.O.</li> </ul>
	Paul Hensey	Vidriera Monterrey	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Da a conocer sus Teorías de Liderazgo Situacional.</li> </ul>

Cuadro 4-1: Cronología de la Evolución del Desarrollo Organizacional en México, de acuerdo al criterio del autor Jorge Dávalos



## EVOLUCIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MÉXICO

AÑO	AUTOR	LUGAR Y/O EMPRESA	APORTACIONES
1977 - 1978		VISA	• Crea la Gerencia de D.O.
		Alla Acero	• Establece su Programa sobre la Efectividad y la Calidad de Vida (P.E.C.).
1979 - 1980	Clayton Alderter	UDEM	• Da Programas en la Maestría en D.O. en Querétaro, Venezuela, México, D.F., y Monterrey.
	A. Guzmán F. Pardo J. Alvarez	Cervecería Cuauhtémoc	• Establece su Programa de Planeación de Vida y Carrera. • Taller de Desarrollo Personal.
	Jorge Dávalos	Valsequillo, Puebla	• Taller de Desarrollo Personal.
1981 - 1982		Monterrey, Nuevo León	• Se inicia la Asociación de exalumnos de Perpetuina. • Se celebra el Congreso Internacional de D.O., en México.
1982 - 1989	César Medina S.	Xerox	• Establece Programas sobre los Procesos de Producción y metas de eficacia, eficiencia y efectividad, de los recursos de la organización.
1990 - 1998	ITAM		• Imparte conferencias sobre la filosofía del D.O., y sus alternativas para incrementar la efectividad y salud de las organizaciones, en base a una estrategia de cambio planeado.

Cuadro 4-1: Cronología de la Evolución del Desarrollo Organizacional en México, de acuerdo al criterio del autor Jorge Dávalos.

#### 4.2. Concepto de Desarrollo Organizacional

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



El Desarrollo Organizacional ha sido conceptualizado de diversas maneras, mencionándose aquí algunas de las más importantes:

- ⇒ Riccardo Riccardi conceptualiza al Desarrollo Organizacional como: "Un esfuerzo planificado e integrado para mejorar la efectividad de una organización a través de la reestructuración de sus procesos sobre el aporte de las ciencias de la conducta"<sup>1</sup>
  
- ⇒ Beckhard menciona que el Desarrollo Organizacional es: "Un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrando desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento"<sup>2</sup>
  
- ⇒ Warren Bennis concibe al Desarrollo Organizacional como: "Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y desafíos"<sup>3</sup>
  
- ⇒ Blake y Mouton conceptualizan al Desarrollo Organizacional como: "Un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia. Para ellos, su desarrollo organizacional es un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Riccardi Riccardo "El Arquitecto del Desarrollo Organizacional", Ediciones Macchi, Argentina, 1995, p. 72

<sup>2</sup> R. Michael, Stephen y Luthans Fred "Técnicas para el Cambio Organizacional". McGraw-Hill, México, 1993, p. 191.

<sup>3</sup> Riccardi Riccardo "El Arquitecto del Desarrollo Organizacional", Ediciones Macchi, Argentina, 1995, p. 73.

<sup>4</sup> Achiles de Faria Mello, Fernando "Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral", Limusa Editores, México, 1996, pp. 29-30.



- ⇒ Gordon y Lippitt afirman que el Desarrollo Organizacional es: "El fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos"<sup>5</sup>
- ⇒ Hornstein, Bruke y sus coeditores concluyen que el Desarrollo Organizacional es: "Un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación de la organización"<sup>6</sup>
- ⇒ Friedlander y Brown conceptualizan al Desarrollo Organizacional como: "La metodología para facilitar los cambios y desarrollo, en las personas (estilos, valores, capacidades, etc.), en tecnología (mayor simplicidad o complejidad) y procesos, estructuras organizacionales"<sup>7</sup>
- ⇒ Schmuck y Miles establecen que el Desarrollo Organizacional es: "Un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar las ciencias del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto-analíticos y de reflexión"<sup>8</sup>
- ⇒ Fernando Achiles de Faria Mello concibe al Desarrollo organizacional como: "El proceso de cambios planeados en sistemas sociotécnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados"<sup>9</sup>

<sup>5</sup> Ibidem

<sup>6</sup> Achiles de Faria Mello, Fernando "Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral", Limusa Editores, México, 1996, p. 29.

<sup>7</sup> *Ibid.*, p. 30.

<sup>8</sup> Ibidem.

<sup>9</sup> Achiles de Faria Mello, Fernando "Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral", Limusa Editores, México, 1996, pp. 29-30.



Para efectos de este proyecto de investigación el Desarrollo Organizacional será conceptualizado de la siguiente manera; como, *la estrategia educativa a largo plazo adoptada para lograr un cambio planeado en el comportamiento de las organizaciones, que se fundamenta principalmente en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y orientándose hacia las metas, estructuras o técnicas de la organización.*

(Consultar Figura 4-1)

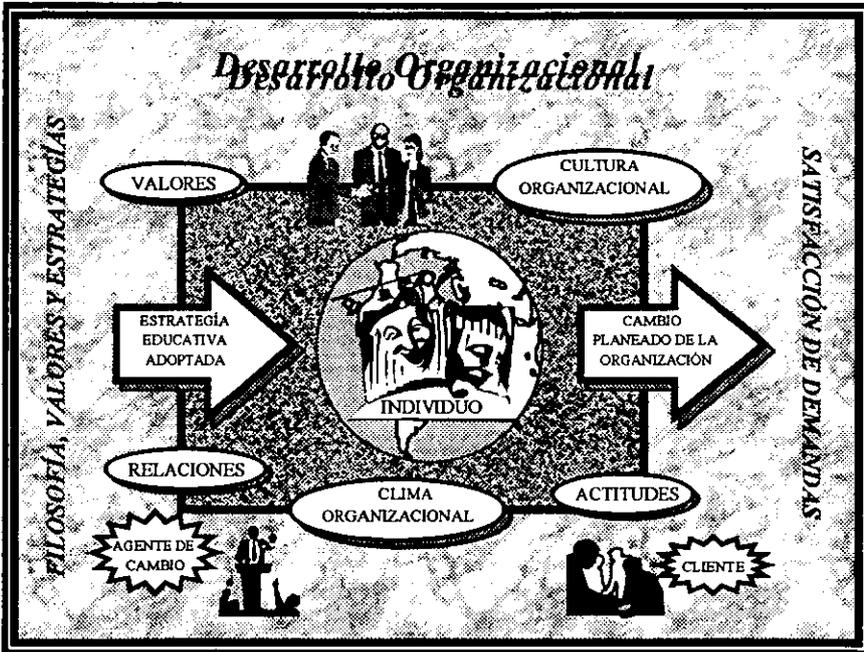


Figura 4-1: Interpretación gráfica del concepto de Desarrollo Organizacional



### 4.3. Indicadores del Desarrollo Organizacional

No existen parámetros concretos que midan el desempeño del desarrollo organizacional, sin embargo, tampoco se puede decir que las prácticas en el Desarrollo Organizacional sean subjetivas. Si se quieren tener criterios que orienten acerca del desempeño del mismo, habrá que definirlos en coordinación con el sistema cliente, esto es, al celebrar el contrato psicológico con nuestro cliente debemos definir qué es lo que él espera de una manera objetiva y qué es lo que el consultor puede desarrollar.

Hay cuando menos cuatro maneras de poder monitorear los procesos que se llevan a cabo en el sistema total y sus subsistemas; siendo estos:

- a) **PROBLEMAS DIFERENTES.** La cantidad de problemas en la organización no experimenta diferencia alguna. Sin embargo, tal cantidad aumenta a medida que la gente clasifica los problemas que se han de atacar; una señal manifiesta de adelanto es que la naturaleza de los problemas ha cambiado.
- b) **LOS METAELEMENTOS.** Cuando los miembros de la organización expresan su frustración por la falta de avance del esfuerzo de cambio, por más paradójico que parezca, es señal de adelanto, ya que detrás de estas quejas hay una motivación que debe ponerse al descubierto y orientarse en bien de la organización en general.
- c) **PROBLEMAS A LA ORDEN DEL DÍA.** Cuando los problemas, intereses y avances referentes al esfuerzo de cambio pasan de manera rutinaria a ser parte de la orden del día en las reuniones periódicas de gerentes y las juntas del comité, son indicadores de avance, esto quiere decir que el esfuerzo de cambio se vigila, regula y atiende constantemente.
- d) **CONTROL DE ESFUERZO.** Consiste en la celebración de actos con cierta frecuencia para apreciar el progreso, reevaluar su dirección, celebrar éxitos alcanzados y agradecer a los individuos sus logros al ayudar en el esfuerzo de cambio.



#### **4.4. Principales Características del Desarrollo Organizacional**

- El Desarrollo Organizacional *ve la clara percepción de lo que está ocurriendo* en los ambientes interno y externo de la organización; el análisis y decisión de lo que necesita ser cambiado y la intervención necesaria para provocar el cambio, haciendo a la organización más eficaz, perfectamente adaptable a los cambios y conciliando las necesidades humanas fundamentales con los objetivos y metas de la organización.
- *Exige participación activa, abierta y no manipulada* de todos los elementos que serán sujetos a su proceso y más que todo, un profundo respeto por la persona humana.
- *Se basa en las ciencias del comportamiento*, buscando aplicar la dinámica de grupo en los procesos de cambio planeado de la organización, y por lo tanto, la utilización de técnicas de laboratorio (como el entrenamiento de sensibilidad) para el desarrollo de la organización como un todo en dirección a determinadas metas. Se parte del principio de que el cambio planeado es una técnica especializada, cuyo fin es crear acción y cambios conscientes.
- El Desarrollo Organizacional *no se limita simplemente a evaluar* la moral y las actitudes del personal en relación con la organización, la supervisión o el tipo de trabajo ejecutado. La manera correcta de hacer Desarrollo Organizacional es tener la participación activa, abierta y ante todo, promover un profundo respeto por la persona. La motivación humana y eficacia organizacional involucran otras variables dentro de un enfoque más profundo y amplio.
- *Busca el incremento de la eficiencia y bienestar de la organización*, el cual depende de una correcta comprensión y aplicación de los conocimientos acerca de la naturaleza humana. Las ciencias del comportamiento buscan localizar y crear en las organizaciones el ambiente de trabajo óptimo, en que cada individuo pueda dar su mejor contribución y al mismo tiempo tener conciencia de su capacidad.



- El Desarrollo Organizacional es *una respuesta a los cambios*, es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y estructuras en la organización, de tal manera que éstas puedan adaptarse mejor a las demandas ambientales, caracterizadas por nuevas tecnologías, mercados, problemas y desafíos.

Y no hay que olvidar que el Desarrollo Organizacional es también:

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

## **4.5. Escuelas del Desarrollo Organizacional**

### **4.5.1. Teoría de las Relaciones Humanas**

La teoría de las relaciones humanas o escuela de las relaciones humanas fue desarrollada principalmente por científicos sociales. Entre sus principales figuras están George Elton Mayo; Kurt Lewin; Ronald Lippitt; Jack R. French; Fritz Roethlisberger, entre otros. Y surge en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos mediante la experiencia de Hawthorne.

Dicha teoría más que nada, fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración



Esta época estaba marcada por el movimiento de las relaciones humanas y la amplia aplicación de las investigaciones de la ciencia conductual en las organizaciones. Sin duda la contribución más importante del movimiento de las relaciones humanas surgió con los estudios de Hawthorne en la Western Electric Company, en Cicero Illinois, en la década de los 30's en los Estados Unidos; por los ingenieros industriales de Western Electric, y a cargo de Elton Mayo.

Estos revisionistas examinaron el efecto de diversos niveles de iluminación sobre la productividad de los obreros; establecieron grupos de control y de experimento y se ofrecieron al grupo experimental diversas intensidades de iluminación, mientras que el grupo de control trabajaba bajo una intensidad constante.

Los ingenieros pensaban que la producción individual estaba relacionada directamente con la intensidad de la luz; sin embargo, encontraron que al aumentar el nivel de la luz en el grupo experimental, esta no afectaba a la producción y que por el contrario, dicha producción se incrementaba en ambos grupos independientemente de la intensidad de la luz manejada, los investigadores descubrieron que durante el experimento, los empleados sentían que alguien les estaba prestando atención, por lo que tenían mejor ánimo y producían más, esto se denomina el efecto Hawthorne.

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

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

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

El nivel de producción no está determinado por la capacidad física del trabajador, sino por las normas sociales y las expectativas que le rodean.



Es la capacidad social de la persona, la que establece su nivel de competencia y de eficiencia, y no su capacidad de ejecutar correctamente movimientos eficientes, dentro de un tiempo previamente establecido.

## 2. *El comportamiento social de los trabajadores.*

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

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

## 3. *Las recompensas y sanciones sociales.*

El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y estándares sociales. Cada grupo social desarrolla creencias y expectativas con relación a la administración; esas creencias y expectativas reales o imaginarias, influyen no sólo en las actitudes, sino también en las normas y estándares del comportamiento que el grupo define como aceptables, y a través de los cuales evalúa a sus integrantes.

## 4. *Los grupos informales.*

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



### 5. *Las relaciones humanas.*

Las relaciones humanas son las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos. Cada individuo es una personalidad altamente diferenciada que incide en el comportamiento y actitudes de las otras personas con quienes mantiene contacto, siendo, a su vez, influenciado por sus semejantes. Cada individuo busca comprender con otros individuos y grupos definidos, queriendo ser comprendido, aceptado e interactuar en el mismo, con el fin de atender sus intereses y aspiraciones más inmediatos.

Sólo la comprensión de la naturaleza de las relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados; y facilita una atmósfera, en donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y saludablemente.

### 6. *La importancia del contenido del cargo.*

Mayo y sus colaboradores constataron que la extrema especialización, defendida por la teoría clásica, no hacía necesariamente más eficiente a la organización. A partir de esas conjeturas, se verificó que el contenido y la naturaleza del trabajo tienen enorme influencia sobre la moral del trabajador. Los trabajos simples y repetitivos tienden a volverse monótonos y mortificantes, afectando de manera negativa a sus actitudes y reduciendo su eficiencia.

## 4.5.2. Teoría Estructuralista

Los principales exponentes de la teoría estructuralista son; James D. Thompson, Victor A. Thompson, Amitai Etzioni, Peter M. Blau, David R. Sills, entre otros.

La teoría estructuralista se concentra en el estudio de las organizaciones, principalmente en su estructura interna e interacción con otras organizaciones, concibiéndolas como "unidades sociales" (agrupamientos humanos), con el fin de alcanzar objetivos específicos; ejemplo de ello son: las corporaciones, el ejército, las escuelas, los hospitales, las iglesias, las prisiones, etc.



Algunos de los orígenes más sobresalientes de esta teoría son:

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

El estructuralismo es considerado de acuerdo a su autor como: Un **estructuralismo abstracto**, donde se establece que la estructura es una construcción abstracta de modelos para representar a la realidad empírica.

Por su parte, Gurwitch, Rodelif-Brown, y Karl Marx con su **estructuralismo dialéctico** establecen que la estructura está constituida por partes que, a lo largo del desarrollo del todo se descubren, diferencian y de una forma razonada, ganan autonomía unas sobre las otras manteniendo la integración y la totalidad sin sumarse ni reunirse entre sí, sino por la reciprocidad instituida entre ellas.

Asimismo Max Weber, con su estructuralismo fenomenológico, afirma que la estructura es un conjunto que se constituye, organiza, y altera, teniendo sus elementos en cierta función, bajo una relación específica; lo que impide, al tipo ideal de estructura retratar fiel e íntegramente la diversidad y variación del fenómeno real.



Como se puede vislumbrar, los autores estructuralistas han variado entre el estructuralismo fenomenológico y el dialéctico concentrándose más en el estudio de las ciencias sociales.

#### **4.6. Principales Procesos y Modelos del Desarrollo Organizacional**

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

Existen propuestas de varios autores que pretenden dar una guía de la metodología que se debe realizar para aplicar el Desarrollo Organizacional, conviene hacer hincapié en que estas no son recetas de cocina para la solución de problemas, pero si dan una base que permite dar soluciones pertinentes para enfrentar los cambios que se presentan en las organizaciones.

A continuación se analizarán algunos de los principales procesos y modelos del Desarrollo Organizacional:

##### **4.6.1. Proceso de Desarrollo Organizacional de W. Warner Burke**

Dicho proceso para el autor W. Warner Burke consta de 7 fases, las cuales son:

1. **CONTACTO.** El contacto entre el consultor y el cliente es lo que inicia la fase de entrada. Este puede ser resultado de que el cliente llame al consultor para una conversación exploratoria acerca de las posibilidades de una asesoría de Desarrollo Organizacional.



Después del contacto, el consultor y el cliente comienzan el proceso de explorar conjuntamente la posibilidad de sostener relaciones de trabajo. En general, el cliente evalúa:

- a) Si podrá llevarse bien con el consultor,
- b) Si la experiencia previa de éste es aplicable a la situación actual, y
- c) Si el consultor es competente y confiable.

Durante el proceso de exploración el consultor también evalúa:

- a) Si podría llevar una buena relación con el cliente,
- b) Como es la motivación y los valores del cliente frente al cambio, y
- c) La predisposición del cliente al cambio.

2. **CONTRATO.** En esencia, el contrato es el enunciado de un acuerdo que aclare de manera sucinta lo que el consultor conviene que hará; si está hecho a conciencia, también indicará, lo que el cliente se propone hacer y lograr.

El contrato puede ser tan sólo un acuerdo oral, sellado quizá con un apretón de manos, o puede ser también un documento formal firmado ante notario. De manera habitual el contrato es mucho más informal que legalista.

3. **DIAGNÓSTICO.** Dos pasos conforman esta etapa; la captación y el análisis de la información. La captación de información se logra por medio de observaciones, intuiciones e impresiones del consultor; en análisis por su parte, consiste en desglosar e interpretar dicha información para obtener los resultados más idóneos, claro esta, que esto se hace contemplando el momento histórico por el cual atraviesa la organización razón del estudio.



4. **RETROALIMENTACIÓN.** La efectividad con la que el consultor haya resumido y analizado la información para el diagnóstico será lo que determine en grado el éxito de la fase. Por lo general toda sesión de retroalimentación comprende:
- a) El consultor proporciona un resumen de los datos reunidos y algún análisis preliminar,
  - b) Enseguida se produce un debate general en el que se plantean preguntas aclaratorias y se les proporciona respuesta, y
  - c) Por último se llega a la interpretación. Aquí se pueden hacer algunos cambios al análisis e interpretación del consultor, él cual trabaja en colaboración con el grupo-cliente, a fin de llegar a un diagnóstico definitivo que describe exactamente el estado actual del sistema.
5. **PLANEACIÓN DEL CAMBIO.** Los fines de esta fase son: a) Generar pasos opcionales que respondan correctivamente a los problemas que se hayan identificado en el diagnóstico, y b) Decidir el paso o pasos que hayan de darse, durante esta fase, el profesional de Desarrollo Organizacional trabaja una vez más en colaboración con el grupo-cliente, principalmente para ayudarlo a que genere y explore las consecuencias de los otros pasos de acción.
6. **INTERVENCIÓN.** Algunos ejemplos de intervención en un nivel individual son; rediseño y enriquecimiento del trabajo, capacitación y desarrollo gerencial, cambios en la calidad de vida de trabajo, administración por objetivos y desarrollo de carrera. A nivel de grupo, las intervenciones pueden incluir la formación de equipos, la instalación de grupos autónomos de trabajo o la puesta en marcha de círculos de calidad.
7. **EVALUACIÓN.** El modo de evaluación puede comprender desde clientes satisfechos, hasta los resultados de una labor sistemática de investigación en la que se emplean controles y análisis de datos múltiples.



#### 4.6.2. Proceso de Desarrollo Organizacional de M. Hodgetts Richard

Para M. Hodgetts Richard, el proceso de Desarrollo Organizacional no es otra cosa que "el diagnóstico, la acción y la conservación.

- **DIAGNÓSTICO**

Consiste en determinar las causas (no confundir con la sintomatología) que están provocando la o las situaciones conflictivas; recopilando información sobre el estado de las cosas, en algunas ocasiones este diagnóstico se realiza en toda la organización. El diagnóstico se enfoca a grupos o individuos dentro de unidades o departamentos, en este paso inicial, el especialista en Desarrollo Organizacional, examina las prácticas administrativas implantadas, esto incluye los procesos de toma de decisiones, patrones y estilos de comunicación, relaciones entre grupos que interactúan, la forma en que se manejan los conflictos, la estructuración de las metas y los métodos de planeación.

- **ACCIÓN**

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

- **CONSERVACIÓN DEL PROCESO**

Cuando se inicia la etapa de acción, el especialista en Desarrollo Organizacional debe regular la retroalimentación y asegurarse de que todo marche de acuerdo al plan.

El manejo eficaz de este proceso de desarrollo organizacional es lo que constituye a menudo la diferencia entre el éxito y el fracaso de todos los esfuerzos realizados"<sup>11</sup>

<sup>11</sup> M. Hodgetts, Richard "Comportamiento en las Organizaciones", McGraw-Hill, México, 1991, pp. 400-402.



### 4.6.3. Proceso de Desarrollo Organizacional de Michel Stephen

Michel Stephen, señala el proceso de Desarrollo Organizacional tomando en cuenta las siguientes etapas:

1. **ENTRADA.** En esta etapa los consultores tienen dos objetivos: a) Determinar la eficacia de la "Alquimia" interpersonal entre ellos y sus clientes, y b) Determinar si el Desarrollo Organizacional es apropiado. Con respecto a este último objetivo el consultor debe:
  - Distinguir entre síntomas y causas del problema o informar al cliente lo más pronto posible una forma de llegar a las causas, y
  - Discernir la disposición del cliente para el cambio.
  
2. **CONTRATO.** Es el enunciado de un acuerdo que aclare de manera sucinta lo que el consultor conviene que hará; generalmente existe un contrato formal entre el consultor y el cliente, pero también uno informal.
  
3. **RECOLECCIÓN DE DATOS Y DIAGNÓSTICO.** Existen cuatro formas básicas de recoger la información:
  - Observación. El consultor no sólo debe registrar lo que ve y escucha, sino que debe tratar de "sentir" a la organización desde una perspectiva de impresión.
  - Documentación. El consultor puede obtener valiosa información estudiando los registros típicos que conserva la organización, tales como: datos sobre ausentismo, conflictos organizacionales, etc.
  - Aplicación de Cuestionarios. Pueden realizarse encuestas sobre percepciones y actitudes de los miembros de la organización acerca de una serie de factores, empleando para ello un cuestionario base o bien uno diseñado especialmente para el cliente.



- Realización de Entrevistas. Esta es la forma más popular de recolección de datos entre consultores de Desarrollo Organizacional. Las entrevistas pueden hacerse con una persona a la vez o en pequeños grupos.

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

- "Se proporciona un resumen de las entrevistas, usando en lo posible frases literales extraídas de las entrevistas, particularmente aquellas que tienden a resumir lo que otros también han dicho.

- Los datos obtenidos en las entrevistas se clasifican y analizan conforme a algún modelo de funcionamiento organizacional. Este análisis se discute luego en grupo con el cliente para llegar a un acuerdo y trabajar con mayor exactitud. Una forma optativa para esta parte del proceso de retroinformación es presentar un modelo al grupo-cliente para que ellos mismos realicen la clasificación y el análisis.

- Como parte final de la retroalimentación se proporciona al cliente una síntesis de las observaciones, impresiones y reacciones emocionales para su interpretación, así el consultor trabaja en cooperación con el grupo cliente, con el objetivo de llegar a un diagnóstico final que describa exactamente el estado actual del sistema"<sup>12</sup>

5. **INTERVENCIÓN.** En Desarrollo Organizacional, intervención significa "una respuesta planeada a un diagnóstico de necesidad de cambio", la intervención se lleva a cabo en el momento en que la gerencia decide contratar un consultor. La intervención debe conducir al cambio cultural.

<sup>12</sup> R. Michel, Stephen "Técnicas para el Cambio Organizacional". McGraw-Hill, México, 1993, pp. 209-220.



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

La otra parte de este tema son los modelos, los más importantes se presentan a continuación:

#### 4.6.4. Modelo Managerial Grid o Desarrollo Organizacional tipo Grid

Este Grid se basa en el Grid Gerencial desarrollado por Robert Blake y Jane Mouton. Cada una de las funciones de la organización es evaluada por un equipo a través del Grid, el cual se denomina como la acción del administrador que guarda con el trabajo orientado hacia dos asuntos principales:

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

El Grid Gerencial identifica las combinaciones de interés por la producción y las personas, tratando de aumentar la atención que se presta a ambas variables. Asimismo, la Managerial Grid (malla gerencial) esta compuesta por dos ejes:

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



El Grid representa estas participaciones y su interacción. Los autores colocan en los puntos de intersección (en los cuatro lados y en el centro del Grid) los cinco principales estilos de administradores que utilizan. Las combinaciones, como se indica en la figura 4-2, fluctúan entre un estilo gerencial de (1,1) -poco interés por la producción y por el personal- y uno de (9,9) -gran interés por ambos-.

En opinión de Blake y Mouton, el mejor estilo es el segundo, pues en él los gerentes forman grupos cohesivos y comprometidos de trabajo, los cuales se distinguen por su productividad y gran satisfacción. Por desgracia el campo (malla) ofrece un mejor marco de referencia para conceptualizar el estilo gerencial que para presentar cualquier nueva información tangible en la aclaración de sus problemas. De hecho, existe poca evidencia positiva para apoyar la conclusión de que el estilo (9,9) es más eficaz en todas las situaciones.

Un programa de Grid de Desarrollo Organizacional suele constar de seis fases:

1. **ADIESTRAMIENTO.** Implica la realización de seminarios de laboratorios para todos los miembros de la organización, partiendo de la alta dirección hacia la base; los gerentes aprenden los conceptos referente al Grid evalúan sus propios estilos gerenciales y tratan de mejorar destrezas como el desarrollo de equipos, la solución de problemas en grupo y la comunicación.
2. **DESARROLLO DE EQUIPOS.** Dicho desarrollo se da en toda la organización, partiendo de la alta gerencia, para analizar la dinámica del comportamiento de la organización, cada miembro del equipo utiliza el Grid para evaluar la calidad y la naturaleza de la participación (acción del equipo y de los esfuerzos individuales) con el objetivo de localizar dificultades y verificar el rumbo del plan de mejoramiento.
3. **DESARROLLO INTERGRUPAL.** Consiste en reuniones de confrontación intergrupala para desarrollar el intercambio entre grupos, con el fin de mejorar la coordinación y cooperación, aliviar las tensiones y resolver los problemas de modo conjunto.



4. **ESTABLECIMIENTO DE METAS ORGANIZACIONALES.** Aquí se establecen las metas organizacionales por la alta dirección de la organización, a través de la rúbrica de la excelencia empresarial, que es conocida como las 72 ventanas, la cual permite la evaluación de 6 funciones, por tres perspectivas que observan un diferente aspecto del comportamiento de la organización. A continuación se describen los elementos de la rúbrica de la excelencia empresarial, las cuales son:

- **FUNCIONES**

Una organización puede dividirse en seis actividades importantes denominadas: Recursos Humanos, Finanzas, Operaciones, Mercadotecnia, Investigación y Desarrollo Empresarial. Cada una contribuye con algo único a la organización y a la excelencia del todo. Pero cada uno de estos factores puede también tener barreras que impidan que la salud de la organización esté en su nivel más alto.

- **PERSPECTIVAS**

Dentro de cada una de las funciones, se aplican las tres perspectivas para evaluar la excelencia de cada función. La primera perspectiva es la "Efectividad Actual", esta se refiere a qué tan bien se hacen las cosas actualmente, señala las áreas débiles y fuertes en la presente conducción de la organización. La segunda perspectiva es la "Flexibilidad", la cual toma en cuenta a la capacidad de una organización para variar repentina y correctamente hacia los cambios no previstos que tienen efectos a corto plazo. Finalmente, la tercera perspectiva es el "Desarrollo", que se refiere a las estrategias a largo plazo que pueden aumentar la posibilidad de que la organización alcance un crecimiento rentable en un futuro lejano. Estas son las estrategias utilizadas para asegurar la firmeza y el poder de una organización en dos, cinco o diez años.

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



- **ORIENTACIONES**

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

Cualquier acción influenciada por factores que están bajo el control directo de una organización, se considera interna. Si su influencia por el contrario está fuera del control directo de la organización, se considera como acción externa. Por otra parte, si la acción tiene la intención de agregar impulso, es decir, estimular las oportunidades, aceptar retos o demandas y aumentar la capacidad de la organización para lograr la excelencia, esta es una acción acometedora.

Una acción defensiva es, por su parte, aquella cuyo objetivo consiste en disminuir el retardo, defenderse de amenazas y reducir o eliminar las debilidades o defectos y disminuir o contrarrestar las restricciones que limitan las realizaciones de la organización. Tanto las acciones acometedoras hacia el exterior y las orientadas hacia el interior sirven para evaluar la excelencia empresarial.

5. **LOGRO DE LAS METAS.** Los miembros de la organización con ayuda de equipos y a través del desarrollo planeado tratan de hacer realidad e implementar un modelo ideal.
6. **ESTABILIZACIÓN.** Los resultados de todas las fases se evalúan finalmente para determinar cuales áreas de la organización requieren todavía mejoras o modificaciones. Se hacen esfuerzos por estabilizar los cambios positivos e identificar nuevas áreas de oportunidad para la organización.



Figura 4-2: Representación gráfica de una vista bidimensional de los estilos gerenciales (Grid Gerencial) desarrollado por Robert R. Blake y Jane Srygley Mouton.



#### 4.6.5. Modelo de Kurt Lewin Collier

Kurt Lewin, estudió el proceso para lograr un cambio eficaz. Observó que los individuos se topan con dos grandes obstáculos para conseguirlo. En primer lugar, no están dispuestos (o no pueden) modificar las actitudes y conductas arraigadas desde mucho tiempo atrás. Un gerente a quien se le dice que necesita aprender una nueva técnica analítica, aceptará esa información con poca o nula dificultad. Pero si se le dice que es demasiado agresivo y duro en su trato con la gente, habrá mayores probabilidades de que se moleste y rechace la información. Sugerir la necesidad de introducir un cambio en el estilo o actitudes gerenciales se considera una violación de la autoimagen y una indicación de ineptitud.

El segundo gran obstáculo descubierto por Lewin es que el cambio suele durar poco tiempo. Tras un breve período de intentar hacer las cosas en forma diferente, los individuos a menudo vuelven a sus patrones tradicionales de conducta.

Para superar los obstáculos de este tipo, Lewin elaboró un modelo secuencial de tres pasos para el proceso de cambio. El modelo, perfeccionado después por Edgar H. Schein y otros, es igualmente aplicable a individuos, grupos u organizaciones enteras. Entre otras cosas, requiere "descongelar" el patrón actual de comportamiento o la antigua conducta (o la situación), "cambiar" o crear un nuevo patrón de conducta y luego "recongelar" o reforzar la nueva conducta. El cambio para el autor implica moverse de un punto de equilibrio a otro.

- **DESCONGELAR**

Es hacer tan ostensible la necesidad del cambio, que el individuo, grupo o empresa la vean fácilmente y la acepten.

- **CAMBIAR**

Requiere a un agente experto en el cambio para que promueva nuevos valores, actitudes y comportamientos mediante el proceso de *identificación e internalización*.



Los miembros de la organización se identifican con los valores, actitudes y comportamiento del agente, internalizándolos una vez que advierten su eficacia en el desempeño.

- **RECONGELAR**

Significa poner en su lugar el nuevo patrón conductual por medio de los mecanismos de soporte o reforzamiento, de manera que se convierta en la norma vigente.

(Consultar Figura 4-3)

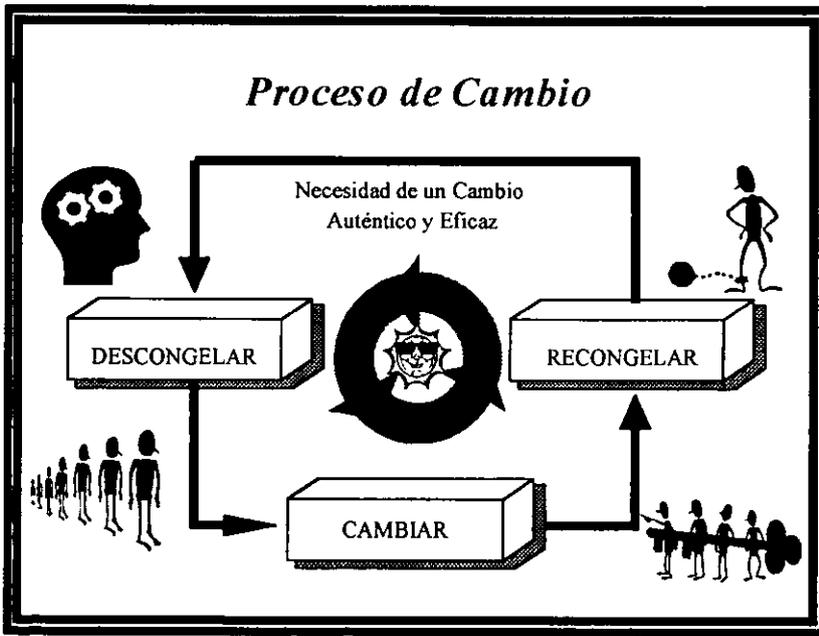


Figura 4-3: Proceso de Cambio para superar los obstáculos que evitan el lograr un cambio eficaz

#### 4.6.6. Modelo de Edgar H. Schein

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



En la primera etapa, la descongelación; la falta de confirmación crea dolor e incomodidad, causando culpa y ansiedad, lo que a su vez motiva a las personas a cambiar. Pero, a menos que la persona se siente cómoda con el abandono de las antiguas conductas y la adquisición de otras nuevas, el cambio no ocurrirá, es decir, la persona debe experimentar una sensación de seguridad psicológica con el fin de reemplazar las antiguas conductas con las nuevas.

Con lo que respecta a la segunda etapa, moverse, la persona atraviesa por una reestructuración cognoscitiva. Aquí el individuo necesita información y una evidencia que demuestre que el cambio es deseable y posible.

Finalmente, la tercera etapa, volver a congelar, consiste en integrar las nuevas conductas y actitudes de la persona, es decir, la estabilización de los cambios requiere una prueba para ver si se ajustan al individuo y al ambiente social que lo rodea.

#### **4.6.7. Modelo Ronald Lippitt, Jeanne Watson y Bruce Westley**

Dichos autores se basan en el modelo de Kurt Lewin Collier pero lo amplían a seis etapas, este modelo traza los pasos lógicos involucrados en la consultoría del Desarrollo Organizacional, las etapas que lo integran son:

1. Desarrollo de una necesidad para el cambio, esta corresponde a la etapa de descongelamiento del proceso de cambio Lewin.
2. Establecimiento de una relación de cambio, etapa en la que el sistema-cliente necesita ayuda y un agente de cambio, para establecer una relación de trabajo mutuo.
3. Aclaración o Diagnóstico del sistema-cliente.
4. Transformación de las intenciones en esfuerzos reales, las etapas 2, 3 y 4 corresponden a la fase de cambio del proceso de Lewin.
5. La generalización y estabilización del cambio, corresponden a la etapa de recongelamiento del proceso de cambio de Lewin.



6. Relación terminal, es decir, finalización de la relación cliente-consultor.

#### **4.6.8. Modelo de Burke - Litwin**

Este modelo examina el desempeño individual y organizacional, y es desarrollado por Warner Burke y George Litwin. Dicho modelo identifica las variables del cambio de primer orden y de segundo orden, que los autores llaman "cambio transaccional" y "cambio transformacional", respectivamente.

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

Así tenemos que, el ambiente de la organización es la evaluación colectiva de las personas acerca de la organización, en términos de que si es un lugar bueno o malo para trabajar, amistoso o no, cordial, frío, de trabajo arduo o despreocupado, etc.

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

### **4.7. Finalidad del Desarrollo Organizacional**

La finalidad del Desarrollo Organizacional, radica en:

1. Facilitar el proceso de cambios proyectados o formulados de acuerdo con los planes y basándose en las ciencias de la conducta.



El desarrollo de la organización ha evolucionado en primer término como reacción a las exigencias crecientes de cambios propios de nuestro tiempo.

2. Fundamentar los valores humanísticos y democráticos, dependiendo de procesos como la participación, la colaboración y la confrontación. Se considera que los actos del Desarrollo Organizacional son efectivos en la medida que aumenta la franqueza, la confianza y los riesgos que se toman, la autonomía y el respeto por las personas y el grado al que llegan para igualar el poder dentro de las organizaciones.
3. Adaptar la cultura de la empresa al sistema y a la situación dinámica de relación entre subsistema.

---

Asimismo, el Desarrollo Organizacional persigue y contribuye a:

- Introducir una nueva mentalidad abierta, democrática y eminentemente participativa, orientada a la administración de las personas.
- Destacar los cambios ambientales y el papel de la cultura organizacional en el proceso de cambio de la institución.
- Desarrollar sistemas viables y capaces de autorrenovarse, que se puedan organizar de varias maneras, dependiendo de las tareas.
- Crear las condiciones en las que se hace aparecer el conflicto inevitable y se maneje adecuadamente.
- Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- Fomentar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
- Acrecentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución.
- Promover la toma de decisiones en función a las fuentes de información y no únicamente en relación a las funciones organizacionales.
- Integrar las necesidades de los individuos, grupos y de la misma organización.



El Desarrollo Organizacional pretende satisfacer las necesidades personales incentivando en el individuo mayores habilidades sociales, mayor apertura, relaciones interpersonales y mayor seguridad. El Desarrollo Organizacional es una respuesta de la organización ante los cambios. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a modificar actitudes, valores, comportamientos y estructuras, de tal manera que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas de mercado, tecnología, problemas y desafíos que están surgiendo en una creciente progresión.

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

#### ***4.8. Importancia del Desarrollo Organizacional***

Su importancia radica en el hecho de que éste pretende aprovechar de una mejor manera la experiencia y el potencial de los individuos, por medio de un agente consultor de Desarrollo Organizacional y que puede ser interno y/o externo, el cual actuará como impulsor del proceso de cambio, de acuerdo con el ritmo que marque la evolución de la organización, procurando que ésta actúe más analítica y participativamente en la resolución de sus problemas.

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



La importancia del Desarrollo Organizacional descansa también en aspectos tales como: la participación de todo el personal de la organización, donde los objetivos y el proceso de alcanzarlos sean claros y concisos de modo que todos los integrantes comprendan el porqué de sus funciones y su contribución a éstos.

Asimismo, la posibilidad de alcanzar el éxito de los objetivos, sea con expectativas realistas, es decir, objetivos adecuados y alcanzables con sus riesgos y costos razonables, que produzcan sentimientos de éxito, competencia y potencia en el personal que colaboró en este esfuerzo.

También pretende que el ambiente de la actividad sea tal que los individuos que participen en ella se sientan libres y no ansiosos ni liberados, sea tal que esperen "aprender juntos" y se sientan capaces de experimentar y crear nuevas formas de procedimientos prácticos. Así como, que los individuos se comprometan como personas enteras, y no como personas segmentadas, esto significa que las demandas, expectativas, ideas, sentimientos, actitudes y ansiedades sean colocadas, en situación de aprendizaje, como elementos importantes de un aprendizaje total y sobre todo global.

#### **4.9. Limitaciones del Desarrollo Organizacional**

Si quisiéramos disponer de un lista concreta, de cuales son las limitaciones que se deben considerar y tener en cuenta, cuando se decide tomar el camino del Desarrollo Organizacional, podríamos resumirlo del siguiente modo:

1. Desgaste de los recursos humanos y mal empleo de recursos económicos, inevitablemente presentes; si el proceso de Desarrollo Organizacional fracasa se hace imposible pensar en retomarlo o iniciar alguno similar.
2. La no resolución de los problemas y conflictos que han llegado a ser identificados y que empeora la situación existente.



3. Las informaciones mal utilizadas (esto es prácticamente corriente en el sector público, donde las informaciones se trasforman en armas políticas).
4. La pérdida de interés y de compromiso de la Alta Dirección, la programación incorrecta de las actividades del proceso, las prioridades no respetadas, los errores del consultor y la falta de seguimiento, pueden ocasionar al proceso pérdidas de ritmo de asimilación que permiten el retorno de los viejos hábitos.
5. La creación de expectativas que no puedan ser realísticamente cumplidas.
6. El programa no puede interpretar correctamente las necesidades específicas de la organización e incluso puede proponer estilos y valores de conducción que no son los apropiados para la misma.
7. La presencia de ciertos factores internos y externos incontrolables, que no pueden ser anticipados (cambios políticos, económicos, sociales, etc.), y que terminan "matando" al programa.
8. Los participantes pueden llegar a encontrarse insatisfechos por falta de reconocimiento de su contribución al esfuerzo implícito en el desarrollo.
9. La organización puede llegar a ser tan excesivamente humanizada que sus miembros pueden perder de vista el "porque se encuentran en la empresa".

#### ***4.10. Necesidad del Cambio dentro del Desarrollo Organizacional***

##### **4.10.1 Concepto de Cambio**

Si no fuera por el cambio, el trabajo del administrador sería más o menos fácil, la planeación no tendría problemas, ¿por qué mañana no sería diferente de hoy?. El aspecto del diseño organizacional estaría en esencia resuelto. Dado que el ambiente estaría libre de incertidumbre y no habría necesidad de adaptarse, en consecuencia, todas las organizaciones tendrían una estructura rígida.



De manera similar, la toma de decisiones se simplificaría mucho porque el resultado de cada alternativa podría predecirse con una exactitud casi segura. De hecho, el trabajo del administrador se simplificaría, si por ejemplo, los competidores no introdujeran productos o servicios nuevos, si la demanda de clientes no cambiará, y si no se modificaran las regulaciones gubernamentales, o las necesidades de los empleados no cambiaran a través del tiempo.

Precisamente con este panorama, es que se concebir al cambio, como; *el paso de un estado a otro y, en relación a las organizaciones se refiere al proceso por el que pasa una empresa al adecuarse a circunstancias diferentes de las previstas.*

En las organizaciones se presentan muchos cambios y, para afrontarlos se recurre a dos métodos fundamentales. Primero, *reaccionan* a los signos indicadores de que se necesitan cambios, haciendo modificaciones parciales para sortear los problemas particulares que se les van presentando, es decir, pretenden hacer las cosa de otra manera. Segundo, desarrollan un programa de *cambio planeado*, haciendo importantes inversiones de tiempo y de otros recursos para alterar las formas en que operan las instituciones, en otras palabras, son los cambios intencionales y dirigidos hacia las metas.

Para que una organización sobreviva debe responder a los cambios de su entorno. Cuando los competidores introducen productos o servicios nuevos, las dependencias de gobierno aplican nuevas leyes, las fuentes importantes de abastecimiento abandonan sus actividades o se presentan cambios similares en el entorno, las organizaciones se tienen que adaptar; los esfuerzos por estimular las innovaciones, dar facultades a los empleados e introducir equipos de trabajo son ejemplos de actividades para el cambio planeado.

Como el éxito o el fracaso de una organización se debe, primordialmente, a las cosas que hacen o no hacen sus empleados, el cambio planeado también trata de modificar la conducta de personas y grupos dentro de una organización.



El programa de cambio planeado, ha sido conceptualizado por John M. Thomas y Warren G. Bennis como "el diseño e implantación deliberados de una innovación estructural, una nueva política o meta, o bien un cambio en la filosofía, atmósfera o estilo de operación"<sup>13</sup>

El cambio planeado es de mayor alcance y magnitud que un cambio reactivo. Es el método que se ocupa de los cambios que pueden ser decisivos para la sobrevivencia y desarrollo de la institución, solo que, exige mayor dedicación de tiempo y recursos, requiere más destrezas y conocimientos para un buen manejo, pudiendo dar origen a más problemas si la implementación fracasa.

#### 4.10.2. Fuerzas del Cambio

Dentro del cambio existen dos tipos de fuerzas; las fuerzas internas y las externas que limitan a los administradores, estas fuerzas también generan la necesidad del cambio dentro de cualquier organización.

##### 4.10.2.1. Fuerzas Internas

Las fuerzas Internas contribuyen a estimular la necesidad del cambio, éstas pueden originarse en forma primordial de las operaciones internas de la organización o derivarse del impacto de cambios externos. Cuando la gerencia redefine y modifica su estrategia se da una serie de cambios, un resultado de ello es la necesidad de rediseñar la estructura de la organización.

<sup>13</sup> A. F. Stoner, James y Wankel, Charles "Administración", Tercera Edición, Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1990, p. 405.



#### 4.10.2.2. Fuerzas Externas

Además de las fuerzas internas, existen otras, como es el caso de las fuerzas externas, las cuales crean la necesidad de un cambio que surgen de diferentes direcciones. El mercado, en años recientes ha afectado a diversas empresas importantes, y ha surgido como un punto esencial en la toma de decisiones, las leyes y regulaciones gubernamentales son un impulso frecuente del cambio, así como la tecnología crea la necesidad de un cambio parcial y en ocasiones radical a medida de las posibilidades de cada empresa.

#### 4.10.3. Resistencia al Cambio

Un obstáculo fundamental para la realización de nuevas políticas, metas o procedimientos es precisamente la resistencia al cambio por parte de los miembros de la organización.

Se ha dicho que la mayoría de la gente odia cualquier cambio que no redunde en su provecho, y en consecuencia se resiste al mismo. Se dice que esto es factible debido a tres razones fundamentales:

1. *Incertidumbre acerca de las causas y efectos del cambio.* Los miembros de una organización pueden resistirse al cambio por preocuparles la manera en que su trabajo y sus vidas se verán afectados por él. Aun cuando sientan una considerable insatisfacción con su trabajo actual, quizá les preocupe que las cosas empeoren cuando se introduzcan los cambios propuestos. Cuando otra persona inicie el cambio, se sentirán manipulados y se preguntarán cuál es la "verdadera intención" que se persigue con él.

Los cambios sustituyen la ambigüedad y la certidumbre por lo conocido, sin importar cuánto te disguste ir a la universidad, por lo menos conoces el terreno, sabes qué se espera de ti. Pero cuando dejas la escuela y te aventuras al mundo laboral de tiempo completo, no importando qué tan ansioso estés de salir de la universidad, debes cambiar lo conocido por lo desconocido.



2. *Renuencia a renunciar a los beneficios actuales.* El cambio apropiado debería beneficiar a la empresa en general, pero para algunos individuos el costo de él no será compensado de manera adecuada por las ventajas del cambio, en términos de pérdida de poder, prestigio, salario, calidad del trabajo, entre otras.
3. *Conciencia de debilidades en los cambios propuestos.* Los miembros de la institución pueden resistirse al cambio por estar conscientes de los posibles problemas que evidentemente han pasado inadvertidos por los iniciadores del cambio, así como por la creencia de que este es incompatible con los objetivos y/o metas e intereses de la organización.

Si un empleado cree que un nuevo procedimiento de trabajo propuesto por un agente de cambio reducirá la productividad o la calidad del producto, puede que este se resista al cambio. Pero, si el empleado expresa su resistencia en forma positiva, expresándola con claridad al agente de cambio, esta forma de resistencia puede incluso ser benéfica para la organización.

#### 4.10.4. Superación de la Resistencia al Cambio

La resistencia a una propuesta de cambio constituye una señal de que algo anda mal con la propuesta, o de que se ha incurrido en errores en su presentación. Por consiguiente, se deberán determinar las causas reales de la resistencia y luego mantener una actitud lo suficientemente flexible como para superarlas en forma apropiada.

Un cambio exitoso requiere del descongelamiento de un patrón actual de comportamiento a un nuevo estado y de la recongelación de la nueva conducta para hacerla permanente.



Una vez lograda la descongelación, se puede instrumentar el cambio en sí. En realidad, no hay una línea divisora entre el descongelamiento y el cambio, muchos de los esfuerzos hechos para descongelar el nivel de la organización pueden introducir el cambio mismo; de tal suerte que las tácticas para manejar la resistencia usadas por el agente de cambio, pueden funcionar en la descongelación y/o el cambio.

Kotter y Schelesinger ofrecen seis formas de superar las resistencias al cambio. Estas técnicas, que dependen mucho de la situación, se explican a continuación y se compendian en el cuadro 4-2. En una situación determinada pueden usarse más de una de ellas.

1. *Educación y Comunicación.* Si se explica con toda oportunidad la necesidad del cambio y su lógica (en forma individual a los subordinados, a los grupos en reuniones o a la organización entera mediante campañas de educación audiovisual muy completas), será menos difícil el camino que lleve a un cambio exitoso.
2. *Participación e Intervención Activa.* De acuerdo con un estudio clásico de Lester Coch y John French, la resistencia al cambio puede reducirse o eliminarse si se hace que los directamente afectados participen en el diseño del cambio, para los individuos es más fácil aceptar una decisión de cambio en la que participaron.
3. *Facilitación y Soporte.* Facilitar el cambio y proporcionar apoyo a quienes intervienen en él es otra manera en que los agentes de cambio pueden afrontar la resistencia. A ello ayudan los programas de restricción, el permitir hacer una pausa después de un periodo difícil y el ofrecer apoyo emocional y comprensión, es conveniente resaltar que esta táctica, al igual que las otras, requiere de mucho tiempo, además es costosa y su instrumentación no ofrece ninguna seguridad de éxito.



4. *Negociación y Acuerdo.* Otra manera en que el agente de cambio puede manejar la resistencia potencial al cambio es intercambiando algo valioso por una disminución de la resistencia. La negociación, como táctica, puede ser necesaria cuando viene de una fuente poderosa, más sin embargo, no se pueden ignorar sus costos potencialmente elevados. Además, existe el riesgo de que, una vez que el agente de cambio negocia para evitar la resistencia, esté expuesto a la posibilidad de ser chantajeado por otros con poder.
  
5. *Manipulación y Cooptación.* La manipulación se refiere a encubrir los intentos de influencia. Tergiversar y distorsionar hechos para hacerlos parecer más atractivos, reteniendo la información indeseable o crear falsos rumores para llevar a los empleados a aceptar el cambio. La cooptación, por otra parte, es un forma de manipulación y participación, busca comprar a los líderes del grupo de la resistencia, dándoles un rol fundamental en la decisión de cambio.
  
6. *Coerción Explícita e Implícita.* Los responsables de instrumentar el cambio pueden obligar a las personas a aceptarlo por medio de amenazas explícitas o implícitas que incluyen la pérdida del trabajo o la transferencia, la falta de promoción, etc. Tales tácticas, aunque no son raras, corren el riesgo de dificultar más la obtención de apoyo para los futuros intentos de cambio.



MÉTODO	USADO COMÚNMENTE CUANDO ...	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Educación + Comunicación	Falta información o no se cuenta con la información y el análisis precisos.	Una vez convencidos, los individuos normalmente ayudarán a realizar el cambio.	Puede ser muy lento, si interviene muchas personas.
Participación + Intervención Activa	Los iniciadores no tienen toda la información que necesitan para diseñar el cambio y otros poseen mucho poder para resistir.	Los que participan se sentirán comprometidos en la realización del cambio, y toda información pertinente de que dispongan será integrada al plan del cambio.	Puede ser muy lento, si los participantes diseñan un cambio inapropiado.
Facilitación + Soporte	Las personas se resisten al cambio por problemas de ajuste.	Ninguna otra técnica funciona tan bien con problemas de ajuste.	Puede ser lento, caro y además fracasar.
Negociación + Acuerdo	Algunas personas y un grupo con considerable poder para resistir saldrán perdiendo evidentemente con el cambio.	Algunas veces es una forma relativamente fácil de evitar una gran resistencia.	Puede costar mucho si alerta a otros para que negocien la obediencia.
Manipulación + Cooptación	Otras tácticas no darán resultado o bien son muy costosas.	Puede ser una solución bastante rápida y barata de los problemas de resistencia.	Puede ocasionar problemas en un futuro si el personal se siente manipulado.
Coerción Explícita + Coerción Implícita	La velocidad es indispensable, y los indicadores del cambio poseen mucho poder.	Es rápido y puede superar cualquier clase de resistencia.	Puede ser riesgoso si hace que las personas se enojen con los iniciadores.

Cuadro 4-2: Técnicas para Superar la Resistencia al Cambio



#### 4.10.5. Enfoques para lograr el Cambio

Harold J. Leavitt señala que una organización puede ser cambiada si se modifican su estructura, su tecnología y su personal. Cambiar la estructura de la organización supone reorganizar sus sistemas internos: líneas de comunicación, flujo del trabajo o jerarquía gerencial. Cambiar la tecnología de la institución significa modificar su equipo, sus procesos de ingeniería, sus técnicas de investigación y procedimientos de producción. Cambiar al personal implica contemplar los programas de Desarrollo Organizacional, que tratan de cambiar las formas en que las personas trabajan juntas para alcanzar los objetivos de la empresa y los propios, asimismo requiere modificar la selección, adiestramiento, relaciones, actitudes o papeles de los miembros de la organización.

Las organizaciones se componen de elementos interdependientes e interactivos bajo la influencia de fuerzas comunes; en otras palabras, las organizaciones son sistemas. Los tres elementos (estructura, tecnología y personal) son pues, sumamente interdependientes. Todo cambio en alguno de ellos influirá inevitablemente en los otros elementos. Así pues, un buen programa de cambio será seguramente el que reconozca la interacción sin duda alguna de los otros elementos y trate de cambiarlos conjuntamente según se vaya necesitando.

##### 4.10.5.1. Enfoque Estructural

En este enfoque Leavitt divide las actividades estructurales tendentes a realizar los cambios organizacionales en tres áreas:

1. El *diseño organizacional clásico* se propone mejorar el desempeño organizacional definiendo con claridad las responsabilidades laborales y divisiones apropiadas del personal y de las líneas de autoridad.



2. La *descentralización* da origen a unidades organizacionales más pequeñas e interdependientes que mejoran la motivación y el desempeño de sus integrantes y les ayudan a centrar su atención en las actividades de máxima prioridad.
3. La *modificación del flujo de trabajo* y un cuidadoso agrupamiento de las especialidades también contribuirán directamente a mejorar la productividad y a elevar la moral y la satisfacción en el trabajo.

#### 4.10.5.2. Enfoque Tecnológico

A través de la administración científica, Frederick W. Taylor intentó analizar y refinar las interacciones entre los empleados y las máquinas para incrementar la eficiencia en el lugar de trabajo. Asimismo, Taylor y otros ingenieros industriales de épocas posteriores trataron de mejorar el desempeño organizacional por medio de los estudios de tiempos y movimientos, el establecimiento de tarifas para el trabajo a destajo y otros esfuerzos de rediseñar las operaciones del trabajo y los sistemas de recompensa.

Cabe señalar que a menudo los cambios tecnológicos son difíciles de implantar con buenos resultados y pueden ser incompatibles con la estructura de una organización.

#### 4.10.5.3 Enfoque de Personas

Tanto los enfoques técnicos como los estructurales tratan de mejorar el desarrollo de la organizacional cambiando la situación laboral, lo cual podría hacer que el comportamiento del personal fuera más productivo. Por su parte, el enfoque de personas intenta modificar dicho comportamiento centrándose directamente en las destrezas, actitudes, percepciones y expectativas de los individuos.



#### 4.10.6. Técnicas para el manejo del Cambio

En los últimos veinte años se ha visto un incremento importante en el interés de los investigadores practicantes por ayudar a los individuos y grupos dentro de las organizaciones a trabajar de manera más eficaz conjuntamente. El término Desarrollo Organizacional, aun cuando en ocasiones es usado para abarcar todos los tipos de cambio, en esencia se concentra en las técnicas o programas para cambiar el comportamiento de las personas, así como, la naturaleza y calidad de las relaciones interpersonales de trabajo. Las técnicas del Desarrollo Organizacional más populares incluyen a: la sensibilización, la retroalimentación de investigación, la consultoría del proceso, la construcción del grupo y el desarrollo intergrupal. El hilo común de estas técnicas es que cada una trata de generar cambios entre el personal de la organización.

##### 4.10.6.1. Sensibilización

###### 4.10.6.1.1. Concepto de Sensibilización

Cuando existe la necesidad de realizar una mejora o cambio en alguna actividad, sistema o procedimiento, se tiene que detectar el problema y buscar la forma de solucionarlo, es aquí donde se puede recurrir a un programa de sensibilización, el cual no es otra cosa que el: *Método para cambiar el comportamiento por medio de una interacción no estructurada del grupo, en un ambiente libre y abierto, en el que los participantes se analizan entre ellos mismos y sus procesos.*

Para sensibilizar se debe conocer a la gente con la que se trabaja y ser capaz de sentir, percibir y tener consideración de las necesidades e inquietudes de otros; y más aun, de poder responder adecuadamente sin llegar a situaciones conflictivas.

(Consultar Figura 4-4)

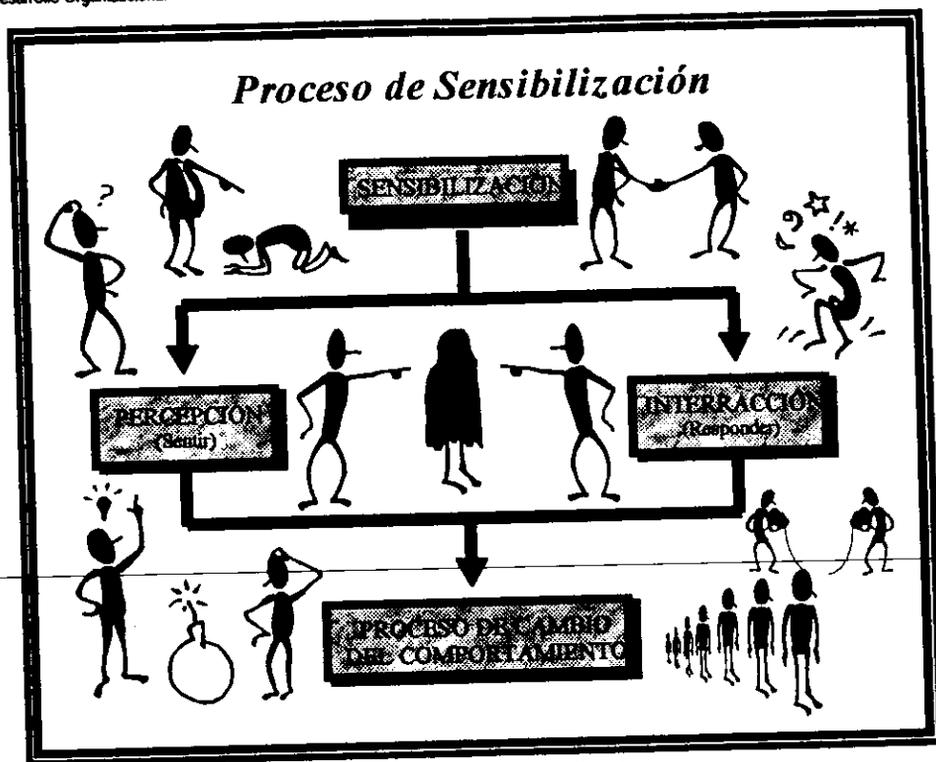


Figura 4-4: Proceso de Sensibilización

#### 4.10.6.1.2. Importancia de la Sensibilización

Los objetivos que se buscan alcanzar con la sensibilización son; que los individuos sean capaces de empatizar con otras personas, saber escuchar y ser sinceros para ser tolerantes cuando existan diferencias, saber resolver conflictos sin efectos al trabajo en sí. La gente para lograrlo debe estar dentro del juego, es decir, tener el impulso y deseo de concretar sus objetivos conjuntamente con los de la organización, y para ello debe estar motivado.

Cuando la sensibilización se inicia en todas las áreas de la empresa lo que se espera es un cambio de actitud y por la tanto, debe darse gradualmente lo siguiente:



1. Mayor cooperación del grupo de trabajo.
2. Ambiente de trabajo más placentero.
3. Proyección de una buena imagen y servicio al cliente.
4. Incremento en el intercambio de ideas.
5. Incremento en la calidad y cantidad de trabajo.

#### **4.10.6.2. Retroalimentación por Investigación**

Es una técnica para evaluar las actitudes de los miembros de la organización, identificando discrepancias en las actitudes y percepciones de los mismos y resolviendo estas diferencias, usando para ello la información obtenida de los grupos de retroalimentación.

#### **4.10.6.3. Consulta del Proceso**

La finalidad de la consulta del proceso es que un consultor externo ayude al cliente, por regla general un administrador, a percibir, comprender y actuar sobre eventos del proceso que debe manejarse. Si el administrador, aun pese a la ayuda del consultor, no puede resolver el problema, éste le ayudará a localizar a un experto con el conocimiento técnico apropiado.

#### **4.10.6.4. Construcción del Grupo**

La construcción del grupo implica tener a los miembros de este interactuando unos con otros, con la finalidad de que estos aprendan cómo piensan y trabajan otros grupos. A través de una alta interacción, los miembros del grupo aprenden a desarrollar una creciente confianza y apertura.



#### 4.10.6.5. Desarrollo Intergrupaf

Se dice que cuando los esfuerzos del Desarrollo Organizacional se dirigen a cambiar actitudes, estereotipos y percepciones que los grupos de trabajo tienen sobre los demás, se está realizando un desarrollo intergrupaf. Por ejemplo, en una compañía, los ingenieros pensaban que el Departamento de Contabilidad estaba compuesto por personas tímidas y conservadoras y que el Departamento de Personal tenía una bola de tipos sonrientes, sentados tranquilamente todo el día y planeando festejos. Estos estereotipos pueden tener consecuencias negativas en los esfuerzos para coordinar los departamentos.

#### 4.10.7. Agente de Cambio

Los agentes de cambio han estado siempre presentes en la historia de las organizaciones, han sido los responsables administrativos o técnicos en beneficio de las organizaciones, buscando brindarles la máxima efectividad. Se puede nombrar como Agentes de Cambio a Taylor, Fayol, Mayo, etc., que en su momento brindaron innovaciones y cambios para resolver conflictos organizacionales, cada uno aportando sus conocimientos para la resolución de los mismos; ellos son un claro ejemplo de lo que es un Agente de Cambio.

##### 4.10.7.1. Concepto de Agente de Cambio

Para poder comprender explícitamente lo que es un Agente de Cambio es necesario abordar algunos de los conceptos más representativos que lo describen:

Richard Beckhard, lo concibe como: "Aquefla persona ya sea de adentro o fuera de la organización, que presta asistencia técnica, especializada o de consultoría en administración de un esfuerzo de cambio"<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Beckhard, Richard "Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos", Fondo de Cultura Interamericano, México, 1994, p. 115.



Paul R. Lawrence, afirma que el agente de cambio es: "Aquella persona, que actúa normalmente como consultor interno o externo, con la adecuada preparación académica y apropiada experiencia en las ciencias del comportamiento" <sup>14</sup>

Stephen P. Robbins, llega a la conclusión de que un agente de cambio es: "la persona que actúa como catalizador y asume la responsabilidad de administrar los cambios" <sup>15</sup>

En base a lo anterior y para efectos de este trabajo de investigación se conceptualizará al Agente de Cambio como: *El profesional con la capacidad, experiencia y conocimientos necesarios para desarrollar las actitudes y procesos que ayuden a los individuos a lograr una motivación dirigida hacia el cambio y a alcanzar el éxito con la evaluación del nivel de calidad de la organización.*

#### 4.10.7.2. Características del Agente de Cambio

El agente de cambio es piedra angular para llevar a cabo y con éxito los planes fijados con miras a implementar el cambio dentro de una organización. Por lo cual, se debe reconocer que no cualquier persona puede ser un buen agente de cambio, éste debe contar con las siguientes características que lo identifican como tal:

- Debe ser una persona preparada, es decir, que cuente con el conocimiento tanto académico como de experiencia propia, para así emitir un juicio objetivo y claro.
- Debe contar con la suficiente inteligencia o talento para saber analizar la problemática de la organización y emitir una adecuada solución.
- Debe ser un profesional, es decir, contar con un comportamiento respetuoso, ético y eficiente para brindar un servicio.

<sup>14</sup> Lawrence, Paul R. "Desarrollo de las Organizaciones: Diagnóstico y Acción", Fondo Educativo Interamericano, México, 1993, p. 113.

<sup>15</sup> P Robbins, Stephen "Conocimiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones", Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1992, p. 687.



- Debe ser una persona responsable, en otras palabras, que posea la capacidad de respuesta al asumir un compromiso.
- Debe ser tenaz, esto es, tener firmeza en los planes o acciones a realizar, debe ser constante e incansable para poder llevar hasta su conclusión el proceso de cambio deseado.
- Debe poseer sentido común, esto consiste en saber aplicar sus conocimientos a lo que está realizando.
- Debe contar con una buena comunicación, saber transmitir sus ideas y pensamientos de una manera clara y concreta, ya que este proceso interpersonal va a persuadir a sus clientes, subordinados, etc.
- Debe contar con imaginación, es decir, tener una mente abierta que le ayude a encontrar las soluciones a los problemas, claro está sin dejar de ser realista y objetivo.
- Debe estar seguro de que los cambios que implante se realicen, ya que él debe tener la convicción de ello para que pueda transmitirlo con efectividad.
- Debe ser creativo, ideando las formas u opciones con que puede contar para resolver cualquier problema que se presente dentro de la organización y así elegir la solución más viable y conveniente, es decir, debe contar con un espíritu constructivo e innovador.
- Debe contar con la suficiente sensibilidad, esto es, debe ser perceptivo para detectar las actitudes de la gente y su disposición hacia los cambios que se pretende implantar y así conocer el grado de resistencia.
- Debe saber aprovechar el tiempo, mismo que deberá adecuar a todas sus actividades distribuyéndolo en un orden lógico para que su tarea sea más efectiva.
- Debe ser imparcial, esto es, debe contar con independencia de criterio para emitir un juicio y/o formular un señalamiento.
- Debe ser hábil, es decir, debe contar con la capacidad para percibir e influenciar al contexto.
- Debe contar con una visión emprendedora, esto es, que el agente de cambio, cuente con una actitud positiva para aceptar retos y aprovechar las oportunidades.



- Debe contar con capacidad de observación.
- Es muy recomendable que el agente de cambio posea los conocimientos de como operar computadoras y equipos de oficina, también se requiere que por lo menos maneje otro idioma, como por ejemplo el inglés, francés o japonés.
- Además el agente de cambio debe contar con: iniciativa, discreción, facilidad para trabajar en equipo y estabilidad emocional, así como, ética profesional, mente analítica, objetividad, capacidad de negociación e inspirar confianza.

#### 4.10.7.3. Perfil del Agente de Cambio

Para que se pueda realizar el cambio de manera exitosa dentro de una organización es necesario contar con un buen agente de cambio, el cual, además de cumplir con las características descritas anteriormente posea una serie de aptitudes y habilidades que son necesarias para lograr los planes fijados, y en base a ello se puede decir que el perfil general del agente de cambio es:

- Debe estar bien preparado y motivado para poder transmitir la suficiente confianza a los individuos a fin de que acepten los cambios.
- Al detectar las necesidades de cambio, el agente debe estar motivado para lograr que el cambio se de en la organización de manera exitosa.
- Deberá tener ética profesional.
- Estar consciente de la relación de cambio, es decir, determinar lo que necesita y lo que es factible de lograr.
- Encontrar los obstáculos, la resistencia y el grado de preparación para corregirlos y así lograr que se de el cambio.
- Determinar el tamaño, carácter y la estructura del grupo de personas afectadas por el cambio.
- Conocer los recursos con los que cuenta para poder vencer los obstáculos que puedan influir a que no se de el cambio.



#### 4.10.7.4. Importancia del Agente de Cambio

El agente de cambio es vital para la organización que desee implementar cambios de manera efectiva, y si bien es cierto que el agente de cambio está de manera ocasional, este proporciona información experta y da soluciones efectivas a largo plazo para mantener a la organización en condiciones óptimas y lista para hacer frente a los cambios de un mundo cada vez más competitivo y cambiante.

El agente de cambio produce movimiento, es decir, establece la dirección hacia donde tendrá que encaminarse un grupo de personas y recursos con miras al mejoramiento de la organización para que ésta pueda crecer con efectividad. Para ello, el elabora una visión y determina las estrategias necesarias para orientar al grupo, esto es, alinear al grupo con una visión de mejoramiento y mantenerlo en esa dirección.

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

Un buen agente de cambio conduce a los miembros de una organización hacia un mayor bienestar, hoy en día existen gran cantidad de organizaciones importantes que poseen el vicio de salvaguardar el orden que han llevado hasta el momento, por lo cual, sufren deterioros que ocasionan su fragmentación y desaparición en el mercado, esto a consecuencia de su propia rigidez y su falta de innovación, por su ceguera ante el enorme avance tecnológico, los cambios acelerados y la creciente competencia del mercado.

El agente de cambio cuenta con objetivos bases que determinan su importancia dentro de un proceso de cambio en miras al logro de los objetivos establecidos con el fin de que se de la efectividad en la organización, estos objetivos suelen ser:



- Concientizar a la gente de la necesidad del cambio.
- Establecer una relación con el cliente.
- Encontrar el problema que existe dentro de la organización.
- Examinar soluciones y metas diversas.
- Trabajar por una estabilización de la organización.
- Concientizar a los miembros de la organización de la importancia del trabajo en equipo para que se presenten beneficios conjuntos y permanentes.
- Establecer una relación de consultoría con la organización y una continuidad de capacidad de cambio.

Por lo tanto, el agente de cambio es un profesional de la organización que el cambio trae consigo a fin de buscar el mejoramiento continuo, para poder seguir en la lucha en aras de la efectividad organizacional.

#### **4.11. El Desarrollo Organizacional y el Futuro**

Las organizaciones en todo el mundo necesitan la ayuda de intervencionistas altamente capacitados, que utilicen enfoques orientados a las personas y a la investigación-acción.

Gracias a esto, es que el futuro del Desarrollo Organizacional se percibe brillante, siempre y cuando los líderes no vuelvan a las prácticas autocráticas del pasado que ocasionaron tiempos de turbulencia y crisis. Aún falta por realizar mucho trabajo en esta área que ofrece incontables retos, pero que también será divertida, amena y brindará muchas recompensas al trabajar con las personas para que sus organizaciones tengan éxito.



El ambiente en el que operan las organizaciones es cada vez más turbulento debido a una era de competitividad comercial mundial, nacional y regional, (que actualmente se está viviendo). Las alianzas, los consorcios, las fusiones y las adquisiciones son muy comunes. La tecnología de la producción y de las comunicaciones está cambiando en una proporción exponencial. En consecuencia, no es posible que las estrategias del ayer sigan funcionando en los lugares de trabajo del mañana.

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

El Desarrollo Organizacional será un actor importante que ayudará a las organizaciones a romper viejos paradigmas, a cambiar y a mantener dicho equilibrio efectivo en el futuro.

Aun cuando la mayor parte de las condiciones que se ven son favorables para el Desarrollo Organizacional, también hay tendencias contrarias y/o incertidumbre. Estas contingencias tienen el entrenamiento del Desarrollo Organizacional, la naturaleza interdisciplinaria del mismo, la difusión de la técnica, la práctica de integración, el redescubrimiento de la historia y el registro del presente.

#### 4.11.1. Liderazgo y Valores

Para que el Desarrollo Organizacional florezca, es importante que la alta dirección (ejecutivos, consejo de administración, altos ejecutivos, incluyendo al ejecutivo de recursos humanos y los consultores de Desarrollo Organizacional) asigne un valor elevado al desempeño individual del equipo y de la organización, así como a los valores orientados a las personas.



#### 4.11.2. Conocimientos acerca del Desarrollo Organizacional

Es probable que los grupos de la alta dirección empleen al Desarrollo Organizacional hasta que estén conscientes del proceso, se involucren y lo comprendan. Aun cuando el grado de este conocimiento sin duda está muy difundido, se sospecha que gran parte de él se encuentra restringido por la falta de una situación experimental.

#### 4.11.3. Entrenamiento en Desarrollo Organizacional

La calidad del entrenamiento en Desarrollo Organizacional, parece ser de un nivel elevado, si se observa la variedad de experiencias sobre programas de entrenamiento de grupos y de las ofertas de entrenamiento de varias organizaciones de consultoría.

#### 4.11.4. Naturaleza Interdisciplinaria del Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional ha sido un campo altamente interdisciplinario y ecléctico. Se ha desarrollado a partir de la teoría, de la investigación y de la práctica en psicología social, de la educación para adultos, del desarrollo comunitario, de la teoría de sistemas generales y de la terapia familiar de grupo, de la antropología, de la filosofía, de la psiquiatría, de la administración general, y del trabajo social, del administrador de recursos humanos, de la administración de conferencias de asistencia numerosa y otros campos.

#### 4.11.5. Difusión de la Técnica

Las técnicas y los enfoques de Desarrollo Organizacional se han difundido ampliamente en la sociedad y un problema latente e importante es la difusión gradual del campo del Desarrollo Organizacional a otras especialidades, con la resultante pérdida de su integración de valores, teorías de investigación, historia y práctica.



#### 4.11.6. Práctica Integrante

Es deseable que los practicantes del Desarrollo Organizacional estén bien informados acerca de las intervenciones estructurales e integraciones. Al mismo tiempo, se cree que resulta esencial que los expertos en los aspectos tecnológicos de estos campos se encuentren bien informados acerca del mismo. Un arreglo ideal podría ser que los profesionistas del Desarrollo Organizacional se unan a los expertos en equipos de consultoría.

#### 4.11.7. Redescubrimiento y Registro de la Historia

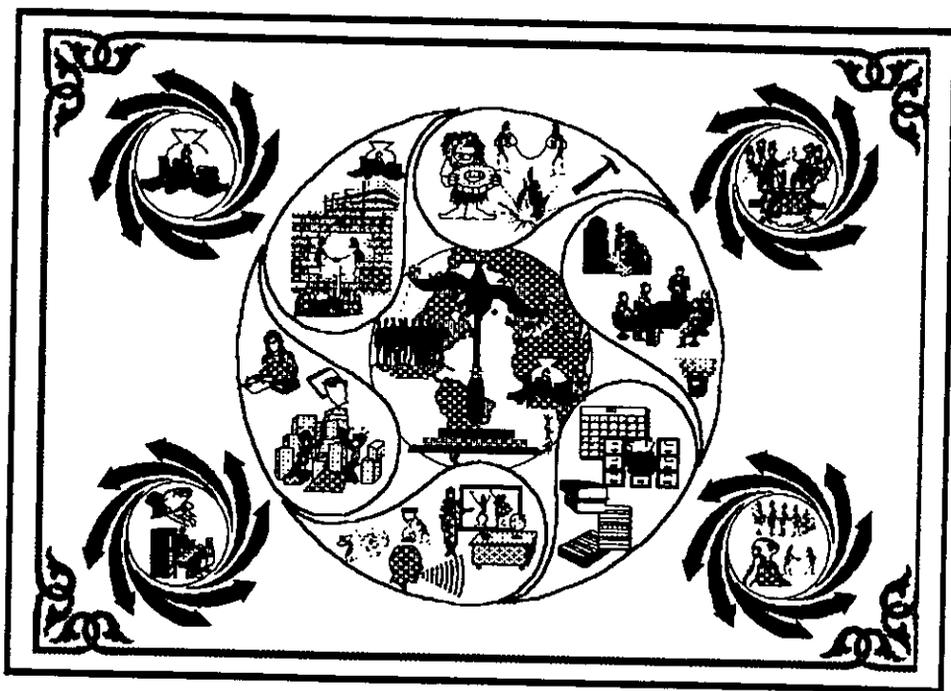
La historia del Desarrollo Organizacional es indispensable para conservar y mejorar las intervenciones y los enfoques efectivos del mismo, es por tal que en la actualidad el Desarrollo Organizacional representa una de las mejores estrategias para enfrentarse a los cambios que ocurren en el mercado competitivo y en la sociedad.

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

# Capítulo

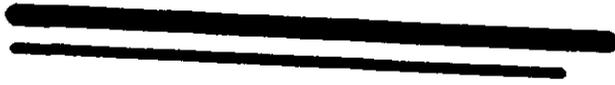
# 5

La Proactividad como técnica del  
Desarrollo Organizacional

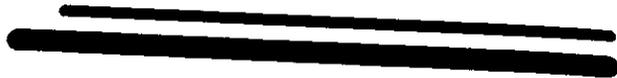


*El camino de un hombre superior tiene tres condiciones: la virtud, que le permitirá vivir libre de ansiedades; la sabiduría, que le permitirá vivir libre de perplejidades; la audacia que le permitirá vivir libre de temores.*

Confucio



# *Contenido*





## CONTENIDO

### **CAPÍTULO 5:**

#### **LA PROACTIVIDAD COMO TÉCNICA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

##### **5.1. Generalidades de la Proactividad**

###### **5.1.1. Concepto de Proactividad**

###### **5.1.2. Características de la Proactividad**

##### **5.2. Factores que motivan la Proactividad**

###### **5.2.1. Inactivismo**

###### **5.2.2. Reactivismo**

###### **5.2.3. Preactivismo**

##### **5.3. La Reactividad en contraste con la Proactividad**

##### **5.4. Criterios determinantes en beneficio o detrimento de la Proactividad**

###### **5.4.1. Iniciativa**

###### **5.4.2. Lenguaje**

###### **5.4.3. Campos de Preocupación / Influencia**

##### **5.5. Variables de la Proactividad**

###### **5.5.1. Enfoque de Visión y Objetivos**

###### **5.5.2. Enfoque de Hechos**

###### **5.5.3. Enfoque de Problemas**

###### **5.5.4. Enfoque de Ideas**

###### **5.5.5. Enfoque de Soluciones**

###### **5.5.6. Enfoque de Aceptación**



## CONTENIDO

- 5.5.7. Enfoque de Acción
- 5.6. *Finalidad de la Proactividad*
  - 5.6.1. Sensibilización
  - 5.6.2. Compromiso
  - 5.6.3. Disciplina
  - 5.6.4. Objetividad
  - 5.6.5. Mejora Continua
- 5.7. *Bases de la Mejora Continua*
  - 5.7.1. Justo a Tiempo
    - 5.7.1.1. Generalidades
    - 5.7.1.2. Mitos sobre Justo a Tiempo
    - 5.7.1.3. El Proceso de Justo a Tiempo
    - 5.7.1.4. Kanban
  - 5.7.2. Calidad Total
    - 5.7.2.1. Antecedentes
    - 5.7.2.2. Concepto
    - 5.7.2.3. Características
    - 5.7.2.4. Control de Calidad Total
    - 5.7.2.5. Costo de Calidad
    - 5.7.2.6. Aseguramiento de Calidad en el Origen
    - 5.7.2.7. A Prueba de Errores
  - 5.7.3. Benchmarking
    - 5.7.3.1. Generalidades
    - 5.7.3.2. Concepto



## CONTENIDO

- 5.7.3.3. Objetivos**
- 5.7.3.4. Razones y Beneficios de emplear Benchmarking**
- 5.7.3.5. Satisfacción de las Necesidades de los Clientes**
- 5.7.3.6. Proceso de Benchmarking**
- 5.7.3.7. Aportaciones del Benchmarking**



## CAPÍTULO 5

### LA PROACTIVIDAD COMO TÉCNICA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los revisionistas coinciden en que es necesario cambiar las estructuras de nuestras actuales organizaciones; para ello proponen nuevos modelos de administración, diferentes enfoques de los problemas psicológicos en la empresa, etc. Todos concuerdan en que es necesario que existan estructuras más flexibles, liderazgo participativo, ampliación de la comunicación, posibilidades de involucrar a los trabajadores y empleados en decisiones de la alta gerencia, etc., para lo cual sugieren diferentes categorías de cambio, dependiendo de las necesidades propias de la organización.

El planeta sufre un cambio constante, y esto no se trata de un fenómeno de hoy, sino de un hecho permanente, desde que el mundo es mundo. Una característica de nuestros días es la enorme celeridad con que los mismos se operan. Las causas de este efecto están inmersas en las características propias del entorno y, en particular, en los mercados, también cambiantes y cada vez más competitivos.

Se ha operado en el mundo una explosión de libertad, en la cual la creatividad cobra un significado cada vez mayor. Las mentes creativas por sí mismas son soñadoras, necesitan de la acción emprendedora y el riesgo asumido, para que surja esa nueva realidad que identifique a una nueva organización; donde su éxito dependerá de un esfuerzo de todo el sistema, así como de un proceso de cambio planificado, y no de un simple programa de calidad temporal, que desarrolle a los recursos internos.

Todo esto da una introducción al Desarrollo Organizacional. Lo esencial aquí es tener en mente que el Desarrollo Organizacional no es cuestión de fomentar el cambio por el cambio, ni de educar sólo a los miembros de la organización en laboratorios de grupo, sino principalmente aplicar a la tarea, siguiendo la psicología de cada pueblo, valores, técnicas y procesos dentro de un marco cultural apropiado y formando un sistema con el fin de lograr mayor efectividad y el buen funcionamiento de la organización en cuestión.



El Desarrollo Organizacional está basado en planteamientos y valores de la teoría "Y", pero incluye otros acerca del sistema total y de la naturaleza de las relaciones del cliente-consultor. La estrategia de la intervención de los agentes de cambio, científicos del comportamiento, tiende a estar basada en un modelo de investigación de la acción y a ser enfocada más a ayudar a las personas a aprender a resolver problemas, en vez de indicar cómo deben hacerse las cosas en una forma distinta.

Es aquí cuando surge la necesidad de desarrollar y emplear nuevas técnicas de Desarrollo Organizacional (como es el caso de la Proactividad), que permitan a los miembros de las organizaciones a que cada quién se responsabilice de su trabajo, se abra a la colaboración, cuestione sus metas, aclare sus objetivos y los de la institución. Cabe aclarar, que el modo como se sientan las personas respecto a sí mismos, afecta en forma decisiva todos los aspectos de su experiencia, desde la manera en que funcionan en el trabajo, en las relaciones interpersonales, hasta su proceder como padres y las posibilidades que tengan de progresar en la vida. Su respuesta ante diversos acontecimientos depende de ¿Quién es?, ¿Qué piensa? y ¿Qué son?.

Ser un individuo proactivo no es sólo asunto de conocimientos, técnicas, procedimientos o ecuaciones. Es también una cuestión personal. Ser proactivo es aprender a tomar conciencia de uno y de su realidad en el medio en que se desenvuelve; es responsabilizarse por uno y de sus actos; emplear la energía y aptitudes segura y positivamente; es saber tomar riesgos; identificar y expresar las necesidades; hacer contacto y trascender límites; es en otras palabras, utilizar con excelencia los recursos y apreciarse tal cual es sin rechazarse.

### **5.1. Generalidades de la Proactividad**

Toda persona en una organización debiera tener las actitudes apropiadas, las habilidades y todos los conocimientos necesarios para:



- Desempeñar su trabajo eficiente y eficazmente,
- Producir resultados de calidad,
- Proporcionar servicios excelentes a clientes externos e internos,
- Identificar constantemente posibilidades de mejora en el trabajo,
- Prevenir y solucionar problemas, y
- Hacer una diferencia positiva en la empresa.

La Proactividad es uno de los medios -no el único- para complementar sus conocimientos, mejorar sus actitudes, impulsar su creatividad, desarrollar sus habilidades y concientizarlo de -hacerle ver- lo necesario para lograr lo expuesto anteriormente.

#### 5.1.1. Concepto de Proactividad

Cabe aclarar, que ningún autor hasta el momento ha concluido de manera definitiva lo que es la proactividad, a consecuencia de ello y para efectos del presente trabajo de investigación, la palabra proactividad será concebida como: *La estrategia educativa a largo plazo adoptada para reconocer la responsabilidad en la organización de hacer que las cosas sucedan.*

De tal suerte, se dice que es una estrategia educativa porque es una forma de analizar y trabajar los problemas, así como de evitarlos; es prevenir los acontecimientos del medio cambiante para no sorprender a la organización en tiempos violentos.

Es a largo plazo, porque los programas que de ella se deriven son planeados a más de dos años, es conveniente hacer hincapié en que en estos se presentan algunas de las soluciones más acertadas para la mejora de la organización.

Además de reconocer la responsabilidad que la organización como sistema representa, hace a su vez que los agentes de las organizaciones se conviertan en entes ocasionales, es decir, que hagan que las cosas sucedan.



Los interactivistas o proactivistas no están dispuestos a conformarse con el estado actual de las cosas ni con la forma en que se desarrollan; tampoco están dispuestos a regresar al pasado. Desean diseñar un futuro deseable e inventar la forma de lograrlo, creen que somos capaces de controlar una parte importante del futuro, como sus efectos sobre nosotros. Tratan no sólo de prepararse para afrontar las amenazas sino de prevenir y crear, y no sólo explotar las oportunidades.

Los interactivistas o proactivistas buscan el autodesarrollo, la autorrealización y el autocontrol. Sostienen que la experiencia ya no sigue siendo la mejor consejera; es demasiado lenta, ambigua e imprecisa, por lo tanto, tratan de sustituirla por la experimentación siempre que sea posible; tratan de diseñar la implementación de cada decisión como un experimento que pruebe su grado de efectividad y la del proceso por el cual se logró.

### 5.1.2. Características de la Proactividad

Es difícil encontrar en un diccionario regular la palabra PROACTIVIDAD, pero se usa frecuentemente hoy en los libros de dirección de empresas.

Proactividad, es algo más que sólo tomar la iniciativa, significa que los empleados como seres humanos son responsables de su propia vida y actos. Si se piensa que su vida está condicionada a las circunstancias que les rodean, entonces se está creando la idea de que conscientemente se han decidido que las cosas tienen control sobre ellos, es decir, que se han transformado en personas reactivas. Las personas reactivas son aquellas que siempre se angustian por los acontecimientos del entorno pues para ellos las situaciones externas son las que controlan su vida.

La Proactividad como ya se mencionó, no sólo es tomar la iniciativa, también es:

- Que como seres humanos, existe el fiel compromiso de ser responsables de nuestras propias vidas,



- Que la conducta es una función de las propias decisiones y no de las condiciones que nos rodean,
- Existe la posibilidad de subordinar los sentimientos a los valores,
- Se debe tener la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan,
- La proactividad debe ser la causa,
- Ésta estrategia tiene el control de las situaciones,
- Existe la necesidad de compartir, y
- Sobre todo, la proactividad es creadora de situaciones.

## 5.2. Factores que motivan la Proactividad

### 5.2.1. Inactivismo

Los inactivistas están satisfechos ante la forma en como están y van las cosas. En consecuencia, opinan que cualquier intervención en el curso de los eventos no los mejorará viablemente sino que los empeorará. Los inactivistas asumen una postura de no hacer nada; tratan de navegar con la marea "sin mecer el barco", su filosofía es conservadora. Buscan la estabilidad y la supervivencia, están dispuestos a no intentar mejor las cosas, por lo que se les conoce como "satisfechos". Los inactivistas tienden a desear lo que pueden lograr, más que tratar de obtenerlo. Practican lo que se conoce como administrador por crisis.

### 5.2.2. Reactivismo

Por su parte, los reactivistas prefieren un estado anterior al cual se encuentran, y creer que las cosas van de mal en peor, por lo que no solamente se resisten al cambio, sino que tratan de deshacer los anteriores y volver adonde ya estuvieron. Generalmente, sienten nostalgia por los buenos tiempos ya pasados. Su propensión a regresar al pasado hace que su filosofía sea reaccionaria. Su orientación es por remedios no por aspiraciones, tratan de evitar lo indeseable más que lograr lo deseable.



### 5.2.3. Preactivismo

Con lo que respecta a los preactivistas estos no están dispuestos a conformarse con la forma en como están o estuvieron las cosas. Creen que el futuro será mejor que el presente o el pasado, y que el grado de mejoría dependerá de lo bien que se preparen para él. Por lo tanto, tratan de predecir y prepararse. Quieren algo más que la supervivencia; desean crecer y mejorar, hacerse más grandes, afluentes, poderosos, más de muchas cosas. Desean lograr algo mejor que sólo lo bien hecho; pretenden hacerlo tan bien como sea posible. Los preactivistas buscan cambios dentro del sistema, aunque no cambios del sistema o su ambiente.

### 5.3. La Reactividad en contraste con la Proactividad

Dicha relación (heterogénea), se simplifica en el siguiente cuadro:



<u>REACTIVIDAD</u>	<u>PROACTIVIDAD</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>• ESPERA RECIBIR</li><li>• PASIVO</li><li>• RESPONDE</li><li>• REACCIONA A LAS SITUACIONES</li><li>• SIN VISIÓN DE FUTURO</li><li>• DIRECCIÓN EXTERNA, CIRCUNSTANCIAL</li><li>• DESCONOCE SUS RECURSOS</li><li>• DESAPROVECHA OPORTUNIDADES</li><li>• SOBREVIVE</li><li>• EFECTO</li><li>• SIN CONTROL</li><li>• SE LIMITA</li><li>• ESTANCAMIENTO</li><li>• SÓLO APORTA</li><li>• CARENTE DE ENERGÍA</li><li>• NO DESARROLLA INICIATIVA</li><li>• VÍCTIMA</li><li>• DUDA DE SU CAPACIDAD DE ACTUAR</li> <li>• SE SIJENTE MERECEDOR</li><li>• SUS OPCIONES SON POBRES</li><li>• NO TOMA RIESGOS</li><li>• LE AFECTA EL CLIMA</li><li>• DESEOS DIFUSOS</li><li>• SE CONFORMA</li><li>• INVOLUCRAMIENTO</li><li>• SE VEN IMPULSADOS POR LAS EMOCIONES, LAS CIRCUNSTANCIAS O CONDICIONES DEL AMBIENTE</li><li>• NAVEGA CON LA CORRIENTE</li><li>• TENER</li><li>• BAJA AUTOESTIMA</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• DA, COMPARTÉ</li><li>• ACTIVO</li><li>• ANTICIPA</li><li>• CREA SITUACIONES</li><li>• CON VISIÓN</li><li>• DIRECCIÓN INTERNA</li><li>• RECONOCE SUS RECURSOS</li><li>• BUSCA OPORTUNIDADES</li><li>• VIVE</li><li>• CAUSA</li><li>• BAJO CONTROL</li><li>• NO SE LIMITA</li><li>• DESARROLLO</li><li>• CONTRIBUYE</li><li>• ENERGÉTICO</li><li>• INICIATIVA</li><li>• RESPONSABLE</li><li>• CERTEZA DE QUE ACTUAR ESTA EN SUS MANOS</li><li>• TRABAJA EN SU AUTO-DESARROLLO</li><li>• SUS OPCIONES SON VASTAS</li><li>• SE ATREVE</li><li>• CREA SU PROPIO CLIMA</li><li>• DESEOS DEFINIDOS</li><li>• IMPULSO DE SUPERACION</li><li>• COMPROMISO</li><li>• CONTROLA SUS EMOCIONES DE ACUERDO A SUS VALORES</li> <li>• NAVEGA EN OCASIONES A CONTRACORRIENTE</li><li>• SER</li><li>• ALTA AUTOESTIMA</li></ul>



## **5.4. Criterios determinantes en beneficio o detrimento de la Proactividad**

### **5.4.1. Iniciativa**

La naturaleza básica del hombre consiste en actuar, pero no sobre él mismo, esto permite elegir nuestras respuestas a circunstancias particulares, y además, brinda poder para crear las circunstancias. Tomar la iniciativa no equivale a ser inoportuno, enconado o agresivo, significa reconocer la responsabilidad personal de hacer que las cosas sucedan.

Muchos individuos esperan que suceda algo o que alguien se haga cargo de ellos; he aquí que los verdaderos proactivistas -aquellos que representen soluciones para los problemas, y no los problemas mismos-, serán aquellos que tomen la iniciativa de hacer siempre lo que resulte necesario y congruente con los principios previamente establecidos hasta llegar con ello a realizar la tarea que se les ha encomendado.

La Proactividad forma parte de la naturaleza humana y, aunque los músculos proactivos puedan encontrarse adormecidos, sin duda alguna están en su lugar, dispuestos a crear en la vida personal el equilibrio que se requiere.

### **5.4.2. Lenguaje**

Dado que las actitudes y conductas fluyen de los paradigmas mismos, si se examinarán utilizando la autoconciencia, a menudo se descubriría la naturaleza de los mapas internos de nuestra propia personalidad. El lenguaje es un indicador muy fiel del modo en que se ven las personas proactivas.

El lenguaje desde el punto de vista proactivo suele dividirse en:



- Lenguaje Reactivo, y
- Lenguaje Proactivo.

Un serio problema del lenguaje reactivo es que se convierte en una profecía de autocumplimiento. Refuerza el paradigma de que estamos determinados a que suceda algo, y genera las pruebas en apoyo de esa creencia. La gente se siente cada vez más impotente y privada de su autocontrol, alejada de su vida y de su destino culpa a las fuerzas externas por su desdicha.

Si las emociones controlan las acciones, ello se debe a que se renuncia a la responsabilidad misma y se permite que la emociones sean las que gobiernen la vida personal.

Las personas proactivas hacen hincapié en el verbo amar. Amar es algo que se hace, los sacrificios que se realizan, la entrega de uno mismo, como una madre que pone a un recién nacido en el mundo. Para comprender el amor hay que estudiar a quienes se sacrifican por los otros, incluso por personas que los hieren. Los proactivistas subordinan los sentimientos a los valores y el hecho de que contemplen a el amor en su ideología no significa que su conducta se encuentra regida por dicho sentimiento.

#### 5.4.3. Campos de Preocupación / Influencia

Otra forma de tomar más conciencia de nuestro propio grado de proactividad es precisamente examinado en que se invierte el tiempo y la energía. Cada uno de los seres humanos tiene una amplia gama de preocupaciones, como; la salud, los hijos, el trabajo, las deudas, etc., las cuales crean los campos de preocupación.

(Consultar Figura 5-1)

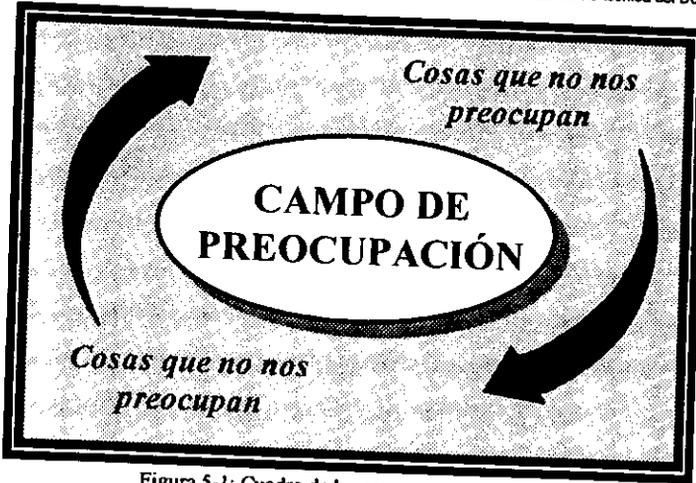


Figura 5-1: Cuadro de las cosas que no nos preocupan

Cuando se revisan las cosas que están dentro de nuestro campo de preocupación, resulta evidente que sobre algunas de ellas no se ejerce ningún control real y con respecto a otras si se puede hacer algo al respecto. Identificándose así, las preocupaciones del campo en que si podemos hacer algo circunscribiéndolas dentro de un campo de influencia más pequeño.

(Consultar Figura 5-2)

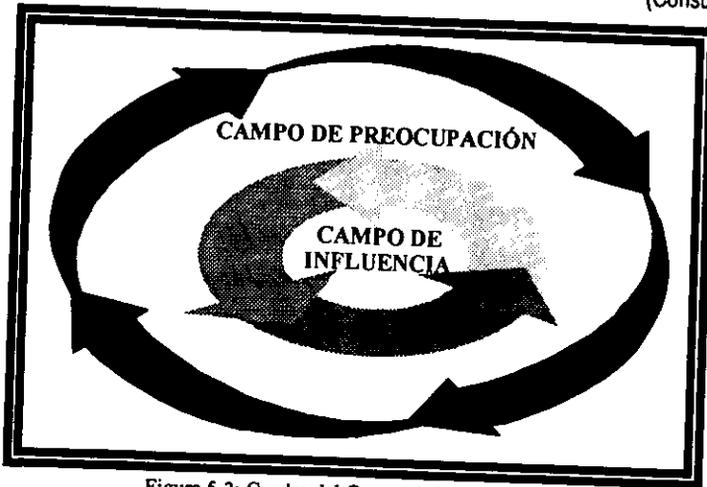


Figura 5-2: Cuadro del Campo de la Preocupación



Determinando cuál de estos dos campos es el centro alrededor del cual gira la mayor parte de nuestro tiempo y energía, se descubre mucho sobre el grado de proactividad de cada uno.

Las personas proactivas centran sus esfuerzos en el campo de influencia. Se dedican a las cosas con respecto a las cuales puede hacer algo. Su energía es positiva y se desarrolla, lo cual conduce a la ampliación de su campo de influencia.

Las personas reactivas dirigen sus esfuerzos al campo de preocupación. Su enfoque se ubica en los defectos de otras personas, en los problemas del medio y en circunstancias en las que no tienen ningún control. De ello resultan sentimientos de culpa y acusaciones, un lenguaje reactivo y sentimientos intensificados de alguna impotencia. La energía negativa generada determina que su campo de influencia se reduzca.

Cuando se trabaja en el campo de influencia, se está contemplando a las personas mismas en lugar de preocuparse por las condiciones.

Los problemas que se afrontan recaen en una de las tres áreas posibles:

- a) *Control directo*. Problemas que incluyen la propia conducta.
- b) *Control indirecto*. Problemas que incluyen la conducta de otras personas.
- c) *Inexistencia de control*. Problemas acerca de los cuales no se puede hacer nada, como es el caso de la realidad situacional o pasada.

El enfoque proactivo da el primer paso hacia la solución de los problemas ya expuestos.

Los problemas de control indirecto se resuelven cambiando los métodos de influencia; son las victorias públicas de los hábitos de pensar en ganar-ganar. Procurar primero comprender y después ser comprendido y hacer sinergia con los demás.



Los problemas de la inexistencia de control suponen asumir la responsabilidad de modificar nuestras actitudes: sonreír, aceptar auténtica y pacíficamente esos problemas, y aprender a vivir con ellos, aunque no nos gusten. De este modo no se les otorga el poder de controlar.

Ya sea, que el problema que afecte implique un control directo, indirecto o inexistente, está en nuestras manos dar el primer paso hacia la solución del mismo. Las personas proactivas son listas, se mueven por valores, interpretan la realidad y saben lo que se necesita.

## **5.5. Variables de la Proactividad**

### **5.5.1. Enfoque de Visión y Objetivos**

Una postura proactiva es estar buscando más y más oportunidades en todos los aspectos de la vida (no sólo reaccionando a lo que sucede) y luego, escoger las más prometedoras para procesarlas.

Se enfoca a: visionar, desear, ambicionar, soñar, imaginar, fantasear y desafiar, esto con la finalidad de descubrir más objetivos y oportunidades para una solución creativa de problemas.

### **5.5.2. Enfoque de Hechos**

Consiste en investigar el mayor número de detalles, relaciones e implicaciones en diversos aspectos, tales como; la conciencia, los sentidos, los sentimientos, etc., examinando a la vez todo en su conjunto de manera más profunda antes de hacer juicios.

Su dirección se enfoca en: ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿Por qué? y ¿Cómo?, es decir, en lo que es y no es.



### 5.5.3. Enfoque de Problemas

Este busca nuevas formas de ver a: las personas, situaciones y cosas, para visualizar y expresar problemas, retos y oportunidades desde diversas perspectivas y seleccionar las mejores para concebir respuestas creativas.

Se enfoca principalmente a cuestionarse ¿De qué manera el individuo podría solucionar...?

### 5.5.4. Enfoque de Ideas

Consiste en buscar diversas ideas, alternativas, opciones, caminos, significados o acercamientos, a través de una variedad de métodos y técnicas, entonces, elegir los más prometedores para detallarlos, evaluarlos y desarrollarlos.

Este enfoque busca: nuevas relaciones, asociaciones, conexiones, magnificar, minimizar, reacomodar, etc.

### 5.5.5. Enfoque de Soluciones

Examina las ideas, en nuevas y diversas formas, desde diferentes puntos de vista y criterios, tomando conciencia de mayores consecuencias, implicaciones y repercusiones de una idea tentativa o solución.

En donde se examina la idea: ¿A quién afecta?, ¿Qué afecta?, así como, los deberes y los deseos.



### 5.5.6. Enfoque de Aceptación

Aquí se buscan formas de hacer que la solución de la idea sea más viable, factible, aceptable, fuerte y efectiva.

Se enfoca principalmente a responder las preguntas: ¿De qué maneras se puede encaminar esta idea?, ¿Quién puede hacerlo?, ¿Qué se puede hacer?, ¿Dónde se puede realizar?, ¿Por qué se puede?, ¿Cómo puede realizarse?, ¿Quién más interviene?, ¿Qué más interviene para ello? y ¿Cómo no se puede realizar?.

### 5.5.7. Enfoque de Acción

Busca hacer que sucedan las cosas, es decir, dar un seguimiento, checar resultados y hacer modificaciones sugeridas. Planea más los siguientes pasos a seguir e intenta convertir los deseos en acciones, poner en práctica un acción constructiva, en vez de tener 100 propósitos de año nuevo que solamente se quedan en intenciones.

Su enfoque va dirigido a: Reconocer que nada es definitivo (nada es únicamente blanco o negro), ver el mejor plan de hoy cómo el único reto del mañana por alcanzar. Todo lo anterior es relativo a la motivación y capacitación de conseguir lo que verdaderamente se propone cada individuo.

## 5.6. Finalidades de la Proactividad

La proactividad en una organización es una herramienta fundamental, que a largo plazo provee a la misma de:



### 5.6.1. Sensibilización

Pretende lograr por medio de la proactividad que el personal de la organización reflexione, acepte e interprete todos y cada uno de los cambios del medio, y de tal forma puedan así, convertirlos en agentes de cambio.

### 5.6.2. Compromiso

Una de las principales características y finalidades de la proactividad es sin lugar a dudas el compromiso; el cual se genera entre todos los elementos de la organización. Sin embargo, el compromiso de todas las personas que laboran en el ente social provoca que día con día estos se sientan más identificados con sus funciones, conozcan la dirección de sus actos pero sobre todo que conozcan lo que la organización puede ofrecerles y lo que ellos pueden dar a la misma.

### 5.6.3. Disciplina

Se encuentra muy ligada a las dos anteriores, ya que sin ellas es poco probable que se pueda generar la disciplina entre los miembros de la entidad, la proactividad fomenta dentro de las instituciones un ambiente de disciplina de carácter individual y de elección propia, donde cada uno conozca sus propios niveles de disciplina y actitudes; destacando la influencia que estos ejercen dentro de la organización, ya sea favorable o desfavorablemente.

### 5.6.4. Objetividad

En cualquier organización es de vital importancia que todos los elementos del grupo sean objetivos en todas sus acciones, decisiones y actitudes, ya que, esto fomenta que la institución se encuentre en un estado de anticipación, donde posea los suficientes conocimientos para hacer frente al medio tan vertiginoso en el que actualmente se encuentran inmersas las organizaciones.



### 5.6.5. Mejora Continua

No hay duda alguna de que el fenómeno más trascendental de nuestro tiempo está dado por los cambios acelerados que surgen del entorno turbulento en que vivimos; ejemplo de ello es, el paso de una economía regulada a una abierta; de una terrible resistencia al cambio a una mentalidad de innovación; de la enseñanza al aprendizaje; del estatismo al privatismo; de la creencia en la mano de obra a la preponderancia de la tecnología; de una estructura organizacional de reinos a una estructura por redes participativas; de la venta tradicional por relación a una venta por información con fuerte base en la negociación.

Todo lo ejemplificado hace que nos quedemos cortos frente a la realidad que se puede percibir día a día, aplicando el simple método de observación. Así, por ejemplo, en el campo logístico se viene una práctica de almacenaje horizontal a una de almacenaje vertical; de una de manipulación a granel a una de paleización; de una mano de obra artesanal a una tecnología de desarrollo; de comunicaciones por teléfono tradicional, al uso de fax, telefonía móvil, láser satélite, etc., de códigos internos a código de barras scanning mundial; de la concepción del proveedor errático que presupuesta el más bajo precio a una integración con proveedores y clientes; de un manejo del cambio a través de las funciones a un desarrollo del cambio a través de los procesos.

No se debe de ignorar el cambio social que vivimos y menos aun los gustos del consumidor en los últimos años. El vendedor ya no será el levantador de pedidos de antaño, ni tampoco el técnico capacitado para desarrollar las etapas propias de la venta; tendrá que ser negociador, provisto de la psicología propia de un directivo profesional, con un adecuado uso de la PC como herramienta de trabajo, frente al cliente que, a su vez, negocia con la ayuda de un elemento similar.

Con respecto a algunos cambios de hábitos, se observa un mayor compromiso del hombre en las tareas del hogar, con una creciente integración de los roles masculino y femenino. Además, se detecta la búsqueda de una mejor calidad de vida mediante el cuidado de la salud, a través de una selección de comidas provenientes de una "onda light", dietéticas, exentas de grasas, colesterol, etc.



La preservación del medio y de la ecología es otro aspecto del fenómeno de cambio que vivimos.

A su vez, la tecnología presenta la oportunidad de observar con mayor intensidad la preponderancia del fenómeno de cambio. La reflexión acerca del desarrollo del hardware en computación y del avance de la biotecnología en el mundo de los alimentos, nos permitirá apreciar una realidad en cuanto a los escenarios prospectivos que puedan armarse, como sustento de posibles estrategias.

La política también ha experimentado fuertes cambios. A nivel mundial, el Comunismo se ha desmoronado y perdió vigencia. Los gobiernos socialistas retrocedieron por pérdida de credibilidad: España, Francia, Italia, son claros ejemplos de este hecho. Sudamérica, tras una positiva transformación, ha girado 180°, pasando de gobiernos militares a gobiernos democráticos desprovistos de autoritarismo, salvo algunas excepciones.

En cuanto al recurso humano (el más importante de una organización), el cambio se opera del lóbulo izquierdo al lóbulo derecho, es decir, de la rutina habitual a la creatividad.

El desarrollo de tales razonamientos permiten adentrarse en el concepto de mejoramiento continuo. De tal modo, el mejoramiento continuo es el resultado de la participación de todos, pero dentro de un marco cultural adecuado. Es la salida lógica hacia la calidad, que jamás es un concepto estable, porque depende de las necesidades de un cliente, consumidor del producto o servicio, y se extiende a los clientes de nuestros clientes, a sus proveedores y al cliente interno, por cuya filosofía somos proveedores de nuestro propio jefe, a quién debemos conformar en sus requerimientos. Asimismo, somos clientes de nuestros subordinados en el sentido horizontal, a través de los procesos que se nutren de un input y se expresan con un output, buscando la estructuración de la cadena interna cliente-proveedor-cliente.

Se puede decir, que el mejor camino para la mejora continua en una empresa, es aquel que realiza altos en el camino:



- OPORTUNOS, para tratar A TIEMPO los temas que deben ser tratados,
- Reuniendo a TODOS LOS QUE DEBEN ESTAR,
- Para ANALIZAR A PROFUNDIDAD lo que debe ser analizado,
- En un ESPACIO de apertura, de permisividad, sin autoritarismo, propiciando todo el hablar necesario -sin exceso ni monopolio del uso de la palabra-, con actitud de verdadero escucha, y
- Con el TIEMPO NECESARIO para llegar a conclusiones completas.

### **5.7. Bases de la Mejora Continua**

Justo a Tiempo, Control de Calidad Total y Benchmarking forman la base de la mejora continua, pero existe mucha confusión sobre la forma de unirlos. Una de las causas de esta turbación es la desdibujada distinción entre Control de Calidad Total (TQC) y Administración de Calidad Total (TQM). Esta equivale a la excelencia operacional total. El Control de Calidad Total es una tecnología, con base en el aseguramiento de la calidad en el punto donde se realiza el trabajo. También incluye un conjunto de herramientas y técnicas que permiten a las personas resolver problemas y así mejorar la calidad: Control Estadístico del Proceso, Diagramas de Causa, Efecto y de Pareto, Análisis de Causa Raíz y muchos otros.

Otra fuente de turbación son los mitos en torno a Justo a Tiempo. Por ejemplo: se dice que Justo a Tiempo es un programa de reducción de inventarios, o sencillamente un sistema de programación, con el único objetivo de entregas diarias de los proveedores, etc.

Por desgracia, hay suficiente verdad en cada uno de ellos para hacerlos parecer válidos. Sin embargo, fallan en el objetivo; fracasan al comunicar la esencia del proceso, que es la mejora continua por medio de la eliminación de desperdicios. Como tal, estos mitos pueden guiar a las personas a hacer cosas erróneas, una de las cuales es no hacer nada.



Cabe aclarar, que el corazón de la mejora continua son Justo a Tiempo (JIT) y Control de Calidad Total (TQC), trabajando juntos. Son dos lados de la misma moneda; al emplearlos juntos, se generan resultados mucho mayores que si se utilizara uno u otro. Cada uno, por sí sólo, es de utilidad para la empresa. Por ejemplo, algunas organizaciones implantaron la Calidad Total sin Justo a Tiempo y lograron beneficios importantes. Lo que no lograron, sin embargo, fue imbuir la mejora continua a la empresa como una forma de vida.

Implantar Justo a Tiempo sin Control de Calidad Total (TQC) es aun menos deseable. Sin las herramientas de solución de problemas de TQC, Justo a Tiempo puede llegar a ser un ejercicio en la frustración que descubre problemas sin ser capaz de resolverlos bien.

Justo a Tiempo sin Control de Calidad Total, o viceversa, es como andar sobre una pierna, aunque es posible hacerlo, el esfuerzo es mucho mayor, y no se puede caminar o correr muy bien. Cuando se implantan juntos, Justo a Tiempo y Control de Calidad Total, dan resultados mucho mayores que cualquier programa independiente de mejora de calidad. Por ello, la mejora continua requiere ambos: Justo a Tiempo (el catalizador que descubre el desperdicio) y Control de Calidad Total (el conjunto de herramientas para eliminarlo).

### 5.7.1. Justo a Tiempo

#### 5.7.1.1. Generalidades

¿Qué es Justo a Tiempo?, ¿De qué se trata?. He aquí lo que significa, reducido a lo esencial:

- ⇒ Justo a Tiempo significa la eliminación forzosa del desperdicio.
- ⇒ El desperdicio es lo que no agrega valor al producto.

Los ejemplos de desperdicio de actividades que no añaden valor, incluyen:

- **Pasos separados de inspección:** No alteran el artículo, no le agregan valor.



- **Inventario Ocioso:** A excepción de ciertos artículos -como bebidas y alimentos- no se agrega valor a los artículos que permanecen en el inventario. Este se agrega sólo cuando el inventario se desplaza hacia o a través de los procesos de producción a los clientes.
- **Elaborar más artículos de los necesarios:** Si se hace más de lo necesario, se deberá mover, almacenar, contar, asegurar y esperar necesitarlo alguna vez en el futuro.

Pero esto supone otro problema. Se tomará para la explicación del mismo, el caso de Acme University Company, la cual es una firma ficticia, un compuesto de varias diferentes verdaderas. Acme inició Justo a Tiempo con el único objetivo de eliminar las actividades que no agregarán valor. He aquí lo que sucedió:

1. Se eliminó el inventario de producto terminado, porque decidieron que el inventario inmóvil no agrega valor al producto. Como resultado, el desempeño de entrega de cliente cayó.
2. Se eliminó la inspección, porque los pasos separados de esta no agregan valor al producto. Por lo tanto, mucho de lo que pudieron embarcar era de baja calidad.
3. Se producía sólo lo que se necesitaba en ese momento. Por ello, el personal de la planta tuvo que hacer corridas de producción muy cortas y pasar la mayor parte del tiempo preparando el equipo en vez de produciendo.

¿No es genial?. Hicieron un gran esfuerzo intentando aplicar el Justo a Tiempo, más sin embargo lo único que consiguieron fue aplicar sus mitos y generar los resultados siguientes: reducción en los embarques, descontento en los clientes, pérdida de penetración en el mercado, desaparición de la eficiencia de la planta y la empresa se hizo de una mala reputación en la calidad.

El culpable en el ejemplo anterior es el error al comprender el fracaso en la naturaleza del desperdicio de estas actividades que no agregan valor.

El desperdicio se divide en dos categorías: Necesario e Innecesario. Eliminar el desperdicio innecesario es la parte fácil de Justo a Tiempo. Lo difícil consiste en convertir el desperdicio necesario en innecesario; una vez que esto sucede, librarse de él puede ser mucho más simple.



En otras palabras, por lo general Justo a Tiempo no elimina el desperdicio de manera directa, sino la necesidad de éste.

### 5.7.1.2. Mitos sobre Justo a Tiempo

Algunos de los mitos más comunes y frecuentes que existen acerca del Justo a Tiempo, son:

- ◆ Justo a Tiempo es un programa de reducción de inventario.
- ◆ Justo a Tiempo es un sistema de programación.
- ◆ El único objetivo de Justo a Tiempo son entregas diarias de los proveedores.

Siendo imprescindible, dejarlos bien claro.

Primero, Justo a Tiempo no es un programa, es un proceso, una manera de conducir el cambio en una empresa de transformación.

Segundo, la reducción de inventarios es sólo una de las muchas cosas que Justo a Tiempo hace posibles. La reducción de inventario es un subproducto de un proceso JIT marchando bien.

El tercero, hay mucho más en Justo a Tiempo que programación. Ciertamente, la técnica de Justo a Tiempo llamada Kanban tiene un papel de programación, pero es sólo parte de una tecnología más grande.

Por último, Justo a Tiempo no es una actividad restringida sólo a proveedores, sino que involucra a la empresa entera (y en último término a los clientes).

### 5.7.1.3. El Proceso de Justo a Tiempo

Una manera óptima para comunicar la esencia de este proceso para la mejora continua, es a través del proceso de Bill Sandras, personaje clave en varias implantaciones de JIT en Hewlett Packard.

(Consultar Figura 5-3)

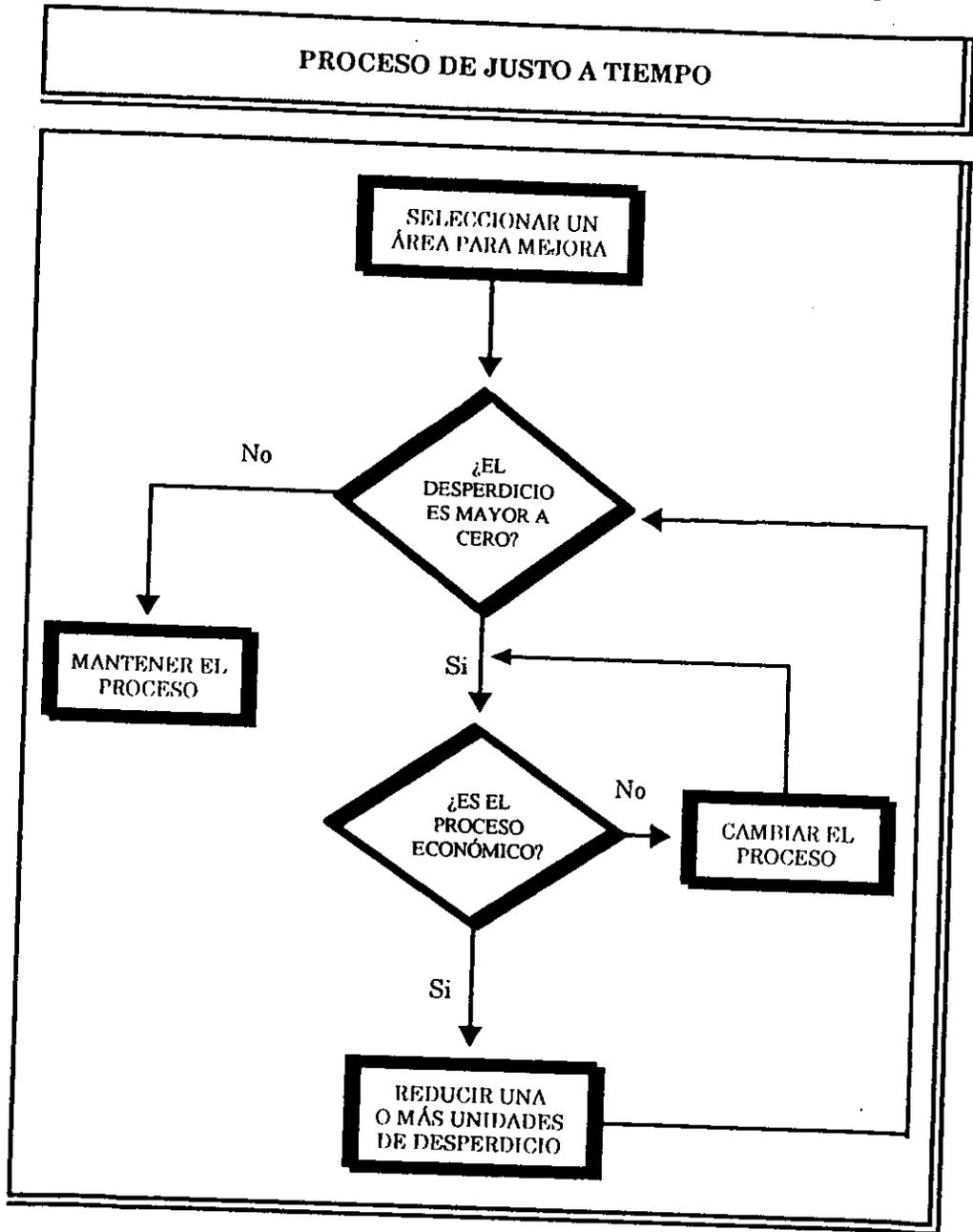


Figura 5-3: Proceso de Justo a Tiempo según Bill Sandras.



El cuadro superior del diagrama dice: SELECCIONAR UN ÁREA PARA MEJORA. Supóngase que el sustentante(s) es supervisor en una de las plantas, un capataz a cargo de un departamento de producción, que responde al nombre de Sr. A, y reporta al lector, cuyo nombre es Sr. B. El lector siente que el Departamento que se encuentra a cargo del sustentante(s) podría ser un buen candidato para la eliminación de desperdicio.

La próxima figura. rombo: ¿EL DESPERDICIO ES MAYOR A CERO?. El lector pide al sustentante(s) informes sobre las cantidades de corrida, cuántas piezas de un artículo determinado se producen a la vez.

**Sr. A:** Bien, Sr. B, para la mayoría de nuestros artículos, nos gusta hacer veinte (o doscientos, dos mil, veinte mil, o lo que sea) a la vez.

**Sr. B:** ¿Por qué se hace eso?, ¿Se necesitan los veinte al mismo tiempo?

**Sr. A:** No realmente

En este punto, el sustentante(s) ha contestado "Sí" a la pregunta. ¿Es el desperdicio mayor a cero?. Pensar al respecto: si se produce más de lo que requieren las necesidades inmediatas, será posible moverlo, almacenarlo, contarlo, asegurarlo, pagar impuestos sobre ello y correr el riesgo de obsolescencia o daño. En virtualmente todas las empresas, ninguna de esas cosas agrega valor al producto.

El siguiente rombo: ¿EL PROCESO ES ECONÓMICO?

**Sr. A:** ¿Por qué se produce más de lo que se necesita?

**Sr. B:** Veinte es una cantidad buena a causa de nuestros tiempos de preparación

El sustentante(s) respondió "Sí" a la pregunta. ¿Es el proceso económico?. Esta pregunta se refiere al proceso actual, en este caso hacer veinte a la vez.



Próximo cuadro: REDUCIR UNA O MÁS UNIDADES DE DESPERDICIO. Es preciso notar que las palabras no dicen:

- Si no está roto, no arreglarlo.
- Vamos bien.
- Es preciso crear un comité para estudiar el problema.

Dice: Reducir una o más unidades de desperdicio. Supóngase que se reduce la cantidad de orden de veinte a diecinueve. Seguir la línea que sale de ese cuadro hasta el primer rombo. Pregunta: ¿es el desperdicio mayor a cero?. Bien, diecinueve es todavía más de lo que se necesita, es un "sí", se cae al próximo rombo: ¿es el proceso económico?

*Sr. B:* ¿Sr. A, cómo van las cosas ahora que se hacen diecinueve?

*Sr. A:* Van bien

Es un sí. Ir al próximo cuadro: reducir una o más unidades de desperdicio. Recortar el tamaño del lote a dieciocho.

*Sr. B:* ¿Cómo les va con dieciocho?

*Sr. A:* No demasiado mal

Es un sí, se retira entonces otra unidad. Cabe indicar que, en este punto se redujo el lote de producción en una comida 10 por ciento sin hacer nada extraordinario. (Ésta reducción en el inventario representa el desperdicio innecesario).

*Sr. B:* ¿Cómo les va en diecisiete?

*Sr. A:* Comienza a preocupar un poco, pero en general bien.

Es un sí. Retirar otra más.



**Sr. B:** ¿Y en dieciséis?

**Sr. A:** ¡Terrible!, me temía que esto fuera a suceder. Son todos unos cuentachiles y nos están matando. Nos toma demasiado tiempo cambiar el herramental. Es cada vez más difícil llegar a nuestros objetivos de rendimiento. Ayúdenos y agregue por lo menos una o dos unidades más.

¿Al lector le suena como un no?. Al sustentante(s) como un sí. En esta situación lo peor que se puede hacer es lo que pide el Sr. A.

Muchas empresas emplean el inventario como droga. Cuando tienen un problema, se aplican un toque de inventario que hace desaparecer el dolor. Esto puede ser letal. En vez de eso, es preciso transformar el desperdicio necesario de fabricar dieciséis por lote, en desperdicio innecesario, de modo que se puedan eliminar.

Una respuesta "no", hace tomar la vía de la derecha (cuadro marcado con cambiar el proceso). ¿Cuál proceso cambiar?, en este caso, lo que requiere cambiarse es el tiempo de preparación. El Sr. A, no está contento porque los cambios le toman más tiempo que la producción.

Supóngase que se hace eso, se atacan los tiempos de preparación en el Departamento del Sr. A. Se reducen a la mitad. De regreso al rombo: ¿es el desperdicio mayor a cero?. Claro que lo es, entonces se llega a la pregunta: ¿es económico el proceso actual?.

**Sr. B:** ¿Cómo va, Sr. A?

**Sr. A:** ¡Super! Sin problemas. Estamos haciendo lotes más pequeños, pero el tiempo de preparación es mucho menor

Eso es un sí, por lo tanto, se retira otra, para llegar a quince y se repite el proceso. Una y otra vez. Y lo que tal vez ocurra a los catorce es que alguien más aparte del Sr. A, comience a gritar.



Ese alguien puede ser el personal de control de calidad. Ahora el Sr. A, produce lotes más pequeños, esto significa más lotes por unidad de tiempo, que a su vez quiere decir que el control de calidad debe realizar más pruebas e inspecciones. En este ejemplo, el número de lotes en el Departamento del Sr. A, aumentó en cerca de 40 por ciento. Lo que no ha aumentado es el número de inspectores de control de calidad, que es lo que pide el gerente: más inspectores. En efecto, responde "no" a la pregunta: ¿es económico el proceso actual?. El proceso a que se refiere es inspección. Esto puede llevar a las empresas a efectuar pasos separados de inspección (que no agregan valor al producto) con ciertas herramientas inherentes al Control de Calidad Total, tales como el control estadístico del proceso u otros tipos de métodos en línea, que asignan al operario la responsabilidad de asegurar la calidad.

Cuando las cantidades a producir llegan a diez, más o menos, ¿quién comenzará a gritar?. Podrían ser los empleados de los almacenes y bodegas. Deberán abastecer (o cargar, o sacar) el doble de órdenes para el Departamento del Sr. A. Y como es seguro, no se desea contratar a más personal para el almacén porque éstos no agregan valor al producto.

Esto puede llevar a las empresas al empleo de técnicas como almacenaje en el punto de uso, donde los materiales y componentes se abastecen en los propios departamentos de producción y el personal de éstos tienen la responsabilidad de la exactitud del registro de inventario.

El enfoque de uno menos cada vez puede usarse para reducir en forma directa los tiempos de entrega al cliente no sólo dentro de la planta, sino también en el proceso de registro de pedidos, en el Departamento de Crédito, en Compras y con los proveedores. La reducción en el tiempo de entrega es de tipo ganar-ganar-ganar. Todos mejora.

De tal suerte, esto es la esencia de Justo a Tiempo.

- JIT obliga a la identificación de desperdicio, para poder eliminarlo. En efecto, Justo a Tiempo dice: Si todo está bien, eliminar una unidad. Es implacable. No permitirá descansar.



- El desperdicio se elimina en etapas muy pequeñas "uno menos a la vez". Realizar cambios muy graduales permite no dañar las operaciones actuales en tanto avanza el proceso de mejora. Por lo tanto, no hay riesgo y permite que la mejora continua llegue a ser una manera normal de dirigir el negocio.

#### 5.7.1.4. Kanban

Una de las técnicas inherentes a Justo a Tiempo que lo hacen funcionar se llama "Kanban". Es una palabra japonesa que, en traducción libre, significa autorización para producir o entregar.

Según Bill Sandras, "la técnica Kanban se parece al proceso que empleaban los lecheros para realizar sus entregas a domicilio. Cuando llegaban, veían de inmediato cuántas botellas vacías de leche estaban en el portal. Dos recipientes vacíos lo autorizaban a entregar dos botellas llenas. Si había una regular y una de chocolate vacías, tenía autorización para dejar una regular y una de leche sabor chocolate. Esas botellas vacías de leche eran su autorización para dejar más. Sin botellas, no había leche.

Kanban trabaja de la misma manera, como una señal para reemplazar lo que se ha utilizado. Si la autorización Kanban está presente, se actúa. Si no, no. Kanban es, por lo tanto, una manera de controlar el inventario. Como tal, es también un método ideal de exponer problemas u oportunidades de cambio"<sup>1</sup>

### 5.7.2. Calidad Total

#### 5.7.2.1. Antecedentes

La calidad total surge en Estados Unidos y se desarrolla en Japón después de la Segunda Guerra Mundial; al ser destruidas las industrias japonesas se provocó una gran carencia de los servicios más indispensables como vivienda, alimentos y vestido.

<sup>1</sup> F. Wallace, Thomas "Estrategia Guiada por el Cliente: Competitividad por medio de la Excelencia Operacional". Panorama Editorial. México. 1995. p. 124



Fue en 1946 cuando se aplicó el Control de Calidad Estadístico en la industria de comunicaciones, ya que las fuerzas norteamericanas desembarcadas en Japón encontraron grandes dificultades para comunicarse hacia el exterior por la calidad tan deficiente de la telefonía.

En ese mismo año, ante el gran interés que mostraron los japoneses por el Control de Calidad, se creó el Comité de Normas Industriales Japonesas (NIJ) con base en la Ley de Normalización Industrial para introducir y difundir este movimiento. Poco después se formó la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (UCIJ) entidad privada que buscaba elevar el nivel de vida de los ciudadanos mediante la fabricación y exportación en grandes cantidades de mercancías de calidad; por lo que en 1949 se estableció un Grupo de Investigación en Control de Calidad (GICC), cuyo objetivo era la pesquisa, difusión y aplicación del Control de Calidad Estadístico en las industrias del Japón.

El GICC se dio a la gran tarea de modificar los métodos estadounidenses y británicos porque no se adecuaban a la situación social del país.

En 1950 el Dr. Edwards Deming, experto reconocido en el campo del muestreo de Estados Unidos, fue invitado por la UCIJ para impartir un seminario de Control de Calidad Estadístico a gerentes e ingenieros. El Dr. Deming fue quien introdujo este sistema en Japón.

Estados Unidos ya tenía cierta práctica en el Control de Calidad, al ser utilizado en la fabricación de artículos militares de gran calidad y muy económicos. El Dr. Armand Y. Feigenbaum lo aplicó en los años 50's en la General Electric de Nueva York; consideraba que debería ser usado por todas las divisiones y grupos de la organización para desarrollar, mantener y mejorar la calidad, produciendo bienes y servicios a bajos costos y con la satisfacción del cliente.

El Dr. Feigenbaum dirigió este movimiento únicamente a especialistas, donde la gerencia era el área especializada y el Departamento de Control de Calidad el área de operación.



El Dr. Deming también expuso en sus conferencias este concepto al dejar que el Control de Calidad fuera asunto exclusivo de los ingenieros y obreros de la planta, no tomando en cuenta que el estudio y promoción de la calidad requería de la participación de todas las gerencias departamentales y de los empleados de la empresa. Por esta razón y por lo complejo de los métodos estadísticos, no resultaron exitosas estas conferencias.

La UCIJ no se daba por vencida, sabía que el problema mayor radicaba en la falta de involucramiento de la dirección y gerencias, por lo que decidió invitar al Dr. J. M. Juran a dar seminarios a éstos, haciendo posible que tomaran la calidad como un instrumento valioso.

Tanto el Dr. Deming como el Dr. Juran, han sido sin duda, los principales exponentes occidentales del Control de Calidad, gracias a sus conocimientos contribuyeron en forma importante a guiar a la industria japonesa hacia la calidad y competitividad de muchos de sus productos y servicios, pero de no ser por la enorme actitud de superación y al estudio y perfeccionamiento de los sistemas occidentales, Japón no hubiera alcanzado el éxito que tiene hoy día en lo que se refiere a la calidad, sustentado en que cada empleado así como todas y cada una de las áreas, departamentos y divisiones de la empresa, participen para obtener garantía de calidad desde las primeras fases del proceso de producción.

La calidad total se aplicó de forma más sistemática en México después de 1990. Año a partir del cual se otorga anualmente el Premio Nacional de Calidad; como un reconocimiento a las organizaciones que han implementado la calidad total demostrando resultados de productividad y competitividad.

### 5.7.2.2. Concepto

Para la Fundación Mexicana de la Calidad Total, A. C. "La Calidad no es sólo un conjunto de herramientas y técnicas, sino principios, creencias y valores. Calidad es precisión, desarrollo humano, uso de tecnologías, duras y suaves, alternas y avanzadas, orgullo por lo que hacemos en lo individual



o con otras personas, autocontrol, autoconfianza, autoplaneación, poseer una actitud de superación constante, de perfeccionamiento continuo, de búsqueda sincera para lograr siempre lo mejor; de no conformarse de tener un compromiso con uno mismo, sino con la organización donde se trabaja y con el país<sup>2</sup>

Analizando el concepto, se puede vislumbrar que su fundamento se encuentra en un cambio de actitudes frente al trabajo para alcanzar la calidad. Para modificar actitudes, debe darse primero, un cambio en la cultura organizacional; entendiéndola ésta como el conjunto de creencias, costumbres, conocimientos y conductas llevadas a cabo por las personas que trabajan en una organización. Dentro de esta cultura se va formando y desarrollando un clima que afecta, ya sea de manera favorable o desfavorablemente a los procesos de trabajo. La cultura tiene su origen en la filosofía desarrollada por la propia empresa, que es a su vez el resultado de sus actitudes.

Para comprender realmente, qué es la calidad total es preciso ubicarla en sus dos grandes dimensiones: la filosófica y la de sistemas.

### • LA FILOSOFÍA

Es una actitud positiva frente al trabajo; es aceptar el hecho de que siempre hay una mejor forma de hacer las cosas, lo cual no quiere decir que se trabaje más duro, sino de una manera más inteligente, redescubriendo el enorme potencial del ser humano.

Esta filosofía proporciona una nueva cultura para orientar los esfuerzos de cada departamento y de cada persona hacia un nuevo esquema de productividad y competitividad. Le da un nuevo sentido

Esta filosofía proporciona una nueva cultura para orientar los esfuerzos de cada departamento y de cada persona hacia un nuevo esquema de productividad y competitividad. Le da un nuevo sentido al trabajo, tanto individual como en grupo, porque lo revaloriza y dignifica.

<sup>2</sup> Zavala Díaz, Ma. de Lourdes "Diseño de un Modelo de Reclutamiento y Selección de personal sustentado en la Calidad Total". Tesis de Licenciatura en Administración, Cuautitlán Izcalli, Estado de México, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán Campo 4, Universidad Nacional Autónoma de México, 1998, p.36



En esta dimensión filosófica de la calidad total se busca modificar los valores y las creencias sobre el trabajo mediante el autoconvencimiento y cambio cultural en las personas y organizaciones. Para conseguir este cambio, la empresa tendrá que definir y propagar los siguientes aspectos:

- a) La Filosofía Organizacional,
- b) Los Valores Institucionales, y
- c) Los Objetivos en todas las áreas de la empresa.

#### **a) La Filosofía Organizacional**

Para poder crear, primero hay que tener la visión de lo que queremos lograr. Es una acción vital de los directivos, visualizar la compañía a futuro, partiendo de la realidad para aterrizarla en una misión clara y definida.

La misión es el resultado de la visión del ejecutivo, es la razón de ser de las organizaciones, lo que le dio origen. Al fijar la misión se obtienen grandes beneficios como:

- Dejar claro entre los empleados el compromiso de la institución ante sus clientes y la comunidad en general.
- Dar al personal un sentido de identidad y trascendencia en su trabajo diario, al ser tomada en cuenta su inteligencia y esfuerzo para aportar ideas en la solución de problemas.
- Ser la guía principal que oriente todas las acciones y decisiones que se den en la empresa.

#### **b) Los Valores Institucionales**

Los valores institucionales representan la convicción y creencia que sustenta la propia compañía; dan al personal un sentimiento de orgullo y un sentido de compromiso. Los valores que promueve la calidad total son básicamente:

- Actitud de Servicio. Se buscará siempre ofrecer el mejor servicio tanto interno como externo, apoyándose en valores como la honestidad, cortesía y responsabilidad.



- Ética. Fundamentada y guiada por la honradez y confianza hacia los clientes buscando cumplir con sus requisitos a través de la calidad en el servicio.
- Reconocimiento. Todo el personal tendrá la oportunidad de ser reconocido por hacer bien su trabajo con una actitud positiva.

Si se adoptarán estos valores y se hicieran parte de nuestra forma de vida organizacional, se lograría darle sentido al trabajo y por consecuencia se le daría sentido a la empresa. La calidad no está en las cosas que hace el hombre, sino en el hombre que hace las cosas.

### **c) Los Objetivos en todas las áreas de la empresa**

Es la dirección quien deberá establecer los objetivos de acuerdo a su filosofía, los cuales dirigirán el camino que la compañía deberá seguir, nadie es tan independiente para alcanzar sus objetivos sólo; para el logro final de éstos es preciso contar con la ayuda y el apoyo de las demás áreas y departamentos. Los objetivos departamentales se fijarán de acuerdo a los lineamientos del objetivo general, es indispensable que ambos tomen la misma dirección.

Con los objetivos bien claros se está informando y ayudando a los empleados a conocer la empresa donde trabajan, así como, su funcionamiento y hacia donde se dirige.

Permite que los departamentos se conozcan y comuniquen para apoyarse mutuamente, tratando de evitar los malos entendidos y las fricciones. Inducen al personal a trabajar en equipo, de manera armónica y productiva.

### **• EL SISTEMA**

La segunda gran dimensión de la calidad total se refiere a los sistemas de organización, procedimientos e instrucciones de trabajo.



Una vez que las personas se han convencido de los beneficios de ser mejores día a día, colaborando en un ambiente de productividad, mutuo respeto y confianza (producto de la filosofía organizacional) necesitan de un sistema que los apoye en la cuestión metodológica y a retroalimentar su nueva actitud.

Esto se puede lograr, estableciendo un sistema de organización con procedimientos ágiles y comprensibles para todos los involucrados en el proceso.

Para lograr que los procesos sean productivos, se requiere diseñar, implementar y actualizar sistemas eficientes de organización (organigramas, políticas, procedimientos, y descripciones de puesto, por mencionar algunos) y un sistema que atraiga, desarrolle y retenga a los recursos humanos.

La calidad del producto o servicio está determinada por la calidad del proceso, del desempeño del sistema productivo, máquinas y hombres, materiales y métodos de trabajo; no se puede mejorar el producto sin mejorar el sistema porque éste determina la forma de cómo se debe trabajar el proceso.

La calidad total enfoca la productividad desde el punto de vista técnico y humano; en el primero mide la relación entre los resultados logrados en un proceso contra los recursos empleados en obtenerlos, el segundo es una actitud mental del individuo orientada a optimizar todo lo que hace, ya sea en la elaboración de un producto o en la prestación de un servicio, es una mentalidad de hacer las cosas como se deben hacer.

Tanto la filosofía como los sistemas de una organización, determinan la cultura interna.

Cambiar a una cultura de calidad total y lograr que nunca retroceda no es algo que se pueda alcanzar de un día para otro, es una tarea ardua y constante, que requiere la participación de todos, es una obra común de la dirección y de los empleados.



La calidad total es una nueva cultura de trabajo, un cambio de esquemas en el pensamiento de la gerencia, un estilo de administración; las utilidades a corto plazo ya no son el objetivo primordial, ni los grandes volúmenes de producción. La prioridad deberá ser satisfacer las necesidades de los clientes ganando su confianza y lealtad, en consecuencia las utilidades vendrán poco a poco y se obtendrá la capacidad para hacerle frente a la competencia.

### 5.7.2.3. Características

Existen algunas características que son comunes a cualquier esfuerzo por alcanzar la calidad total; siendo las siguientes:

1. Compromiso Administrativo,
2. Mentalidad Orientada al Cliente,
3. Participación Total de la Organización,
4. Educación y Capacitación.

#### 1. *Compromiso Administrativo*

La falta de un verdadero compromiso por parte de la dirección de la organización, provoca su poca participación en los procesos de cambio, esta actitud negativa traerá como consecuencia una desmotivación y pérdida de credibilidad con respecto a cualquier cambio que se desee implantar. Una vez comenzado el movimiento, deberá promoverse y renovarse continuamente

El desarrollo formal de los recursos humanos en calidad y productividad, comienza con la dirección, para lo cual es muy importante que antes de iniciar cualquier programa de calidad total, éstos tomen seminarios y cursos de capacitación en la materia, a fin de sensibilizarse hacia el cambio mediante una actitud positiva y honesta.



El liderazgo en la calidad total es responsabilidad de la dirección, es ésta quien tiene la visión completa de las metas de la empresa y de las estrategias que habrán de desarrollarse, señala las prioridades y guía el esfuerzo de todos.

El liderazgo, entusiasmo e iniciativa, deben venir del más alto nivel directivo, será el ejemplo a seguir; tiene el compromiso de guiar en una sola dirección a todos, motivar, servir y ayudar a los demás a trabajar con fervor para alcanzar un mismo objetivo. Tiene la capacidad de comprometer a su gente a la acción, su influencia será definitiva en el comportamiento de sus subordinados.

## 2. *Mentalidad Orientada al Cliente*

Para comprender esta característica, es fundamental conocer los siguientes conceptos:

- *Cliente*. Es toda persona que demanda de nosotros un bien o servicio.
- *Cliente Interno*. Es todo empleado de la empresa que requiere de nosotros un producto, servicio o información.
- *Cliente Externo*. Es toda persona que adquiere los productos o utiliza los servicios de la compañía.

Es primordial fomentar el hábito de ponerse siempre en el lugar de los demás (proceso de empatía), escuchando la voz de nuestros clientes internos y externos para tener en cuenta sus opiniones y cubrir sus expectativas.

Todos formamos parte de la cadena proveedor-cliente, cuando funciona en armonía, cada eslabón de la cadena productiva entregará su parte del producto o servicio a plena satisfacción del eslabón que la recibe como insumo para realizar la siguiente fase del proceso y así sucesivamente hasta llegar al producto final. Si no hay satisfacción entre los clientes internos, no podrá satisfacerse plenamente al cliente externo.



Todo individuo tiene que estar alerta a cualquier problema que generado por su propio proceso pueda afectar a las subsecuentes actividades. Una buena relación entre cliente y proveedor es aquella en la cual ambas partes tengan la intención de comprender los procesos del trabajo del otro; la relación deberá basarse en el respeto, la confianza y beneficio mutuo.

### **3. Participación Total de la Organización**

A través de un estilo gerencial participativo se logrará el involucramiento de todos. Es conveniente que el personal de todos los niveles perciba el compromiso de los jefes (sus líderes) hacia la práctica de un estilo comunicativo ascendente y horizontal, provocando en sus subordinados una actitud de seguridad y confianza para participar en la toma de decisiones.

La actitud de los jefes respecto a la supervisión del personal, tiene que cambiar, generalmente se utiliza como un medio de control en lugar de tomar una actitud que tenga como práctica, creencia y costumbre una supervisión basada en la orientación, participación, integración y comunicación con el equipo de trabajo.

El integrar a todos en el proceso, lleva implícito un cambio en el estilo de administrar, es decir, pasar de una práctica departamentalizada, especializada e independiente a una interdepartamentalizada, interfuncional y dependiente, evitando de esta forma el aislamiento de las áreas de la organización.

Con la administración interfuncional, se busca reunir y guiar los esfuerzos en todas las actividades con la participación de todos los empleados, en la realización de la calidad total.

Es conveniente la formación de equipos de trabajo, también llamados círculos de calidad, donde se adquieren habilidades de comunicación y solución de problemas para trabajar en forma más eficiente. El sentido de participación inyecta entusiasmo, y mejora el estado de ánimo; el trabajo en equipo disminuye las dificultades y aumenta los aciertos, dando como resultado alta productividad y satisfacción.



#### 4. Educación y Capacitación

La educación y capacitación en calidad total, abarcan no sólo el aprendizaje de habilidades, conocimientos técnicos y operativos, sino también, comprenden actitudes administrativas y organizacionales para evitar la departamentalización y la incomunicación.

La falta de comunicación, se evita con una educación orientada al servicio donde se erradiquen los errores convertidos en hábitos, creando de esta forma una nueva cultura en la cual, desde el director hasta los obreros dominen el lenguaje común de la calidad y comiencen a contemplar sus posiciones y compromisos personales en la promoción de la calidad total.

Para cambiar las actitudes del personal hacia esta nueva forma de trabajar, es preciso repetir la educación una y otra vez, es un aprendizaje que nunca termina, ya que no sólo representa el hecho de asistir a una instrucción formal, sino también, el de practicar día a día en el lugar de trabajo los conocimientos adquiridos para identificar fácilmente los problemas y las causas que los originan.

Si al individuo se le educa, puede convertirse en una persona confiable en quien se puede delegar autoridad y no requerir de tal suerte de una supervisión excesiva, la educación lo disciplina, cultiva y moraliza.

La calidad total busca, apoyada en un programa de educación y capacitación permanente, inculcar en los empleados una actitud de autocontrol y autoevaluación del trabajo que realizan, evitando controlar y corregir a cada momento, obteniendo con ello una mayor independencia, responsabilidad y gusto por lo que se hace.

Cabe aclarar, que la calidad se inicia, mantiene y evoluciona permanentemente con la educación; es una auténtica reconversión mental.



### 5.7.2.4. Control de Calidad Total

Este es el otro lado de la moneda de mejora continua. El Control de Calidad Total (TQC) contiene las herramientas para facilitar la eliminación de desperdicio.

(Consultar Figura 5-4)

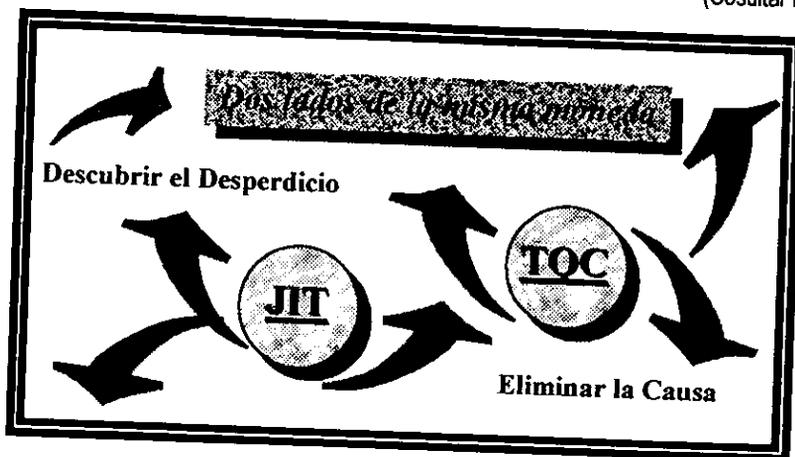


Figura 5-4: Justo a Tiempo / Control de Calidad Total

Acaso se piensa: ¿no es posible eliminar el desperdicio sin usar TQC?. Tal vez TQC no tenga papel importante en actividad específica de mejora. Puede haber otros iguales.

En el mismo contexto, es posible descubrir desperdicios sin usar el método "uno menos cada vez" de Justo a Tiempo. Implantar procesos de buena calidad en una organización dará como resultado grandes cantidades de eliminación e identificación de desperdicio.

Para propósitos competitivos, no obstante, no es suficiente. O bien, por sí mismo, ayudará. Pero ninguno, por sí mismo, dará como resultado que la mejora continua se convierta en un modo de vida dentro de la empresa.

Para una definición de Control de Calidad Total, hay que ir derecho a la fuente, al hombre que acuñó la frase. No, no es Deming, Juran, Crosby o alguien desde el Japón; es Armand Y. Feigenbaum, el cual concibe al TQC como:



"El Control de Calidad Total es un sistema efectivo para integrar el desarrollo, mantenimiento y mejora de la calidad de los diversos grupos en una organización para permitir la producción y llegar a los niveles más económicos que permiten la satisfacción total del cliente"<sup>3</sup>

Algunas palabras claves de este concepto son:

- ⇒ **Total:** Se refiere a todos los productos, departamentos, funciones, procesos, componentes y materiales.
- ⇒ **Integración:** Como en el caso de otras soberbias herramientas, ayuda a reunir diversas actividades y funciones.
- ⇒ **Desarrollo, Mantenimiento y Mejora de Calidad:** Se refieren a la calidad como un proceso progresivo y constante: diseñar y vivir en función a él, y mejorarlo.
- ⇒ **Los diversos grupos en la organización:** Significa que la calidad es multifuncional. Es trabajo de todos, no sólo del departamento de control de calidad.
- ⇒ **Económico:** La calidad no es cara; es eficiente y de costo mínimo.
- ⇒ **La satisfacción total del cliente:** El nombre del juego

Feigenbaum escribió estas palabras en 1961. Por desgracia, para la mayor parte de la industria de los Estados Unidos no fue sino hasta la década de los 80's que se comenzó a poner atención a esta declaración y a otras similares.

En los puntos anteriores se habló de calidad. Ahora es preciso ir un poco más allá; se hace necesario mirar algunos conceptos y herramientas fundamentales para concluir con esta imagen.

#### 5.7.2.5. Costo de Calidad

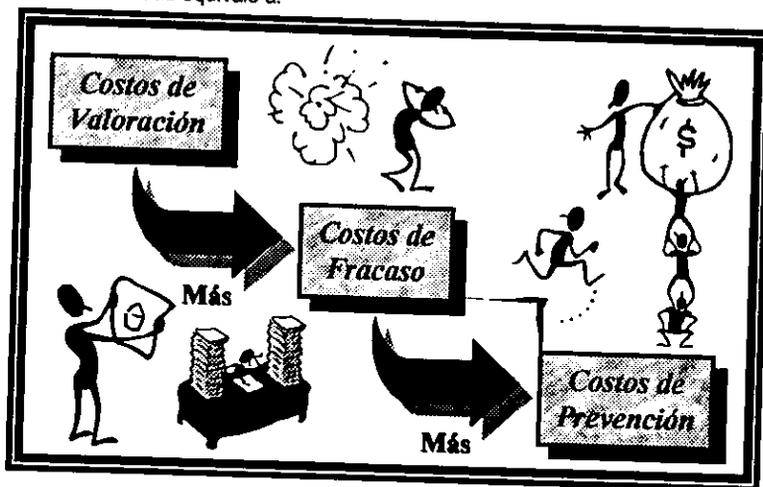
Este poderoso concepto -Costo de Calidad- abarca todos los costos en que incurre la empresa por no hacerlo bien desde el principio.

<sup>3</sup> F. Wallace, Thomas "Estrategia Guiada por el Cliente: Competitividad por medio de la Excelencia Operacional", Panorama Editorial, México, 1995, p. 125



Un componente obvio del costo de calidad incluye los *costos de fracaso*: cosas como desperdicio y retrabajo, costos de garantía, reparaciones y similares. Varias empresas gastan mucho dinero en este punto. Sin embargo, hay más. Los *costos de valoración* cubren las inspecciones y pruebas, cosa que puede ser importante. Por último, los *costos de prevención* incluyen educación y capacitación, auditorías de calidad y cambios en el proceso para permitir mayor calidad. Con frecuencia, se gasta muy poco en este concepto.

El costo de calidad equivale a:



Si el lector nunca había escuchado esta estadística, quizá le sea difícil aceptarla, pero es un hecho: "El Costo de Calidad en muchas empresas se encuentra entre el 15 y el 20 por ciento del total de ventas, o más.

El Control de Calidad Total, si se persigue en forma apropiada, da como resultado enormes reducciones al Costo de Calidad de las empresas: del 25 a 5 por ciento, del 30 al 3 por ciento. Casi de manera invariable, los costos de valoración y de fracaso descienden de manera abrupta en tanto que los de prevención se multiplican, esto, como regla por lo general, las organizaciones antes del TQC, gastaban demasiado dinero en los costos de evaluación y fracaso y mucho menos en los de prevención" <sup>4</sup>

<sup>4</sup> Ibid., p. 126



### 5.7.2.6. Aseguramiento de Calidad en el Origen

Un aspecto importante de TQC consiste en eliminar los pasos separados de inspección (reduciendo los costos de evaluación). Los pasos separados de inspección no agregan valor al producto; constituyen un desperdicio y es preciso eliminarlos.

En la mayoría de las empresas, con anterioridad a JIT / TQC, los pasos separados de inspección son desperdicio necesario. No agregan valor al producto, pero es preciso hacerlos hasta que sea posible reemplazarlos con alguna otra cosa. Esa "otra cosa" debe verificar la calidad sin ser un desperdicio; como tal, permitirá al desperdicio necesario llegar a ser innecesario.

A veces no es posible transformar el desperdicio necesario en innecesario. En algunas industrias existen requisitos gubernamentales que obligan a los pasos separados de inspección. Los ejemplos abundan en el negocio de aeronaves y también en los farmacéuticos.

Excepto en esos tipos de entornos, aquí es donde el aseguramiento de la calidad en el origen entra en escena. Refiriéndose como a la fuente no sólo a los proveedores; sino más bien, al recurso que en realidad produce el artículo. Algunas personas lo llaman "aseguramiento de la calidad en línea". Los socios individuales de producción se consideran responsables por la calidad de su producción. Es obvio que no es posible responsabilizar a nadie de sus resultados sin que tengan las herramientas y habilidades apropiadas.

Una de las herramientas básicas es el Control Estadístico de Proceso (SPC), que requiere verificar el rendimiento del proceso en el momento en que se produce. Las variables clave (dimensiones, potencia, dureza / suavidad, etc.) se miden y comparan contra los límites en el control predeterminado (tolerancia). Cuando las medidas indican que el proceso comienza a salirse de control, el socio de producción tiene la autoridad para detener el proceso. Puede hacer entonces un ajuste al equipo, verificar la calidad de la materia prima, pedir ayuda a un supervisor, técnico especialista, o lo que sea necesario para retomar el proceso al control.



En el Japón, esta técnica se conoce como "andon" (que significa luz de advertencia y se refiere al foco intermitente que indica al personal que la vigila que un proceso se ha parado). Esto supone otorgar autoridad a cada asociado de producción para parar el proceso. Suena muy lógico, y lo es. ¿Qué puede tener menos sentido que producir artículos a sabiendas que saldrán defectuosos?

Sólo porque algo es lógico, no obstante, no significa que será fácil de implantar. En algunas entidades u organizaciones es preciso un importante cambio cultural que indique límites a la autoridad en poder de cada socio de producción. Este cambio cultural requiere educar y capacitar, no sólo a los socios, sino también, al supervisor (para quien este cambio a veces suele ser más difícil que para los socios).

No importa cómo se llame la técnica, es preciso asegurar la calidad en el origen. En este ambiente nuevo, la calidad de producción es responsabilidad directa de los socios de producción, no de alguien en un departamento llamado Control de Calidad.

#### 5.7.2.7. A Prueba de Errores

Ni más ni menos que una autoridad como Shigeo Shingo mantiene que "el Control Estadístico del Proceso no es el non plus ultra y curatodo del aseguramiento de la calidad. Más bien, la herramienta máxima en el aseguramiento de la calidad es la prueba de errores (el japonés: Poka-yoke), que significa diseñar el producto de manera que sea imposible hacerlo de otra forma que no sea la correcta"<sup>5</sup>

Cuando existe sólo una manera de hacer las cosas y es la adecuada, entonces debería dejar de ser necesario registrarlo, medirlo, probarlo, torcerlo, etc.

<sup>5</sup> Ibid., p. 130



En la práctica, muchos usos de la prueba de errores se enfocan en el proceso de producción tanto o más que en el diseño del producto. Los propios procesos se diseñan de manera que puedan proporcionar retroalimentación instantánea para detectar anomalías; indicadores en la línea, conmutadores, limitadores, sensores, puertas mecánicas y celdas fotoeléctricas son algunas de las herramientas que se usan aquí.

Pero, ¿es siempre posible la prueba de errores?. No, no siempre. Y aunque sea posible, a veces no resulta práctico su manejo. Cabe aclarar, que en la mayoría de las organizaciones, sin embargo, abundan las oportunidades para llevar a cabo el Poka-yoke.

### 5.7.3. Benchmarking

#### 5.7.3.1. Generalidades

El origen del benchmarking se remonta en la masiva compra de Know how occidental por parte de las empresas japonesas.

El nacimiento de esta metodología, tal y como se denomina y práctica en la actualidad, se relaciona con el análisis competitivo desarrollado durante la primera mitad de la década de los 80's.

Dentro del campo de la mejora continua, es importante tener un marco de comparación sobre lo que hacen los otros tipos. Esto puede ayudar a orientar y formar las iniciativas de mejora de la empresa en varias maneras importantes:

1. Conseguir ideas nuevas.
2. Aprender qué es posible.
3. Definir cuán alta está la línea de calidad en realidad.
4. Ayuda para enfocarse sobre qué trabajar.



La mayoría de las empresas permanecen conscientes de la competencia que se hacen. Esto incluye reunir información sobre productos, valuación, promociones, métodos de distribución, garantías, prácticas de servicio en campo, etc. Las fuentes típicas incluyen personal de ventas de campo, distribuidores, clientes, exposiciones comerciales y publicaciones industriales.

Por otra parte, no muchas organizaciones tienen un proceso formal para investigar el punto de aprender qué es posible -cuán bien otras empresas lo hacen con respecto a sí mismas y viceversa-. Ese proceso se llama "Benchmarking", el cual, es definido por Pete Landry, como: "Proceso continuo de medir nuestros productos, servicios y prácticas contra nuestros competidores más duros o las empresas consideradas como líderes"<sup>6</sup>

Mucho del benchmarking de una empresa se hace contra los competidores, pero no todo. El punto aquí es que, si se ve sólo a la propia industria, nunca se superará al mejor competidor. Mirando hacia afuera, haciendo benchmarking contra el mejor en la clase para una función determinada, proporciona a la empresa oportunidades de superar a la competencia.

Este proceso de benchmarking, para ser verdaderamente efectivo, requiere ser progresivo. Pete Landry continúa diciendo: "Si se hace benchmarking contra empresas de clase mundial, es posible estar seguro que estas empresas conocen a fondo el significado total de la mejora continua y su desempeño mejora cada año.

Benchmarking es un proceso de descubrimiento y una experiencia de aprendizaje. Al usar los datos de dicho proceso, se desarrollan planes y estrategias para mantener las brechas positivas y cerrar las negativas"<sup>7</sup>

<sup>6</sup> F. Wallace, Thomas "Estrategia Guiada por el Cliente: Competitividad por medio de la Excelencia Operacional", Panorama Editorial, México, 1995, p. 133

<sup>7</sup> Ibid., p. 134



En consecuencia, se requiere crear un ambiente que permita a las personas hacer mejoras continuas en lo que hacen. Es difícil facultar en el vacío; se requiere algo sobre lo cual se pueda autorizar. Ese "algo" es la mejora continua, en sus muchas modalidades. Esta no sucede sin gente capaz, a todos los niveles de la organización; la gente facultada debe autorizarse -y permitírsele- a hacer mejoras continuas.

### 5.7.3.2. Concepto

Después de recopilar una serie de definiciones y de profundizar en patrones de lenguaje, el autor Michael J. Spendolini en su obra de Benchmarking llega a la siguiente conclusión:

"Benchmarking, no es otra cosa que un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales"<sup>8</sup>

Analizando el concepto anterior, podemos decir que benchmarking equivale a emular, es decir, a imitar o copiar las mejores prácticas conocidas en un camino hacia la excelencia. Es un proceso de investigación de oportunidades de mejora interna e identificación de niveles de referencia superiores en el exterior con los que compararse.

Por lo tanto que supone de aprender -no simplemente copiar- de los mejores, está concebido como un proceso continuo y sin fin, en tanto en cuanto persigue mejorar el nivel de competitividad de la empresa. El benchmarking es un proceso de mejora puntual que, a diferencia de otros; se basa en la identificación e implantación de las mejores prácticas y procesos existentes.

La lógica que subyace en esta herramienta es que "ninguna empresa puede ser buena en todo", lo que implica estar dispuestos a reconocer que alguien hace algo mejor que nosotros, lo que nos colocaría en una actitud positiva de aprendizaje y cambio.

<sup>8</sup> J. Spendolini, Michael "Benchmarking", Grupo Editorial Norma, México, 1994, p. 11



No se trata tanto de copiar productos, estrategia empresarial bien conocida, sino de actividades, habilidades, métodos, organización, parámetros, políticas, prácticas, procesos, servicios o sistemas.

Tampoco de quedarse en la constatación de mejores indicadores y resultados, sino de comprender el proceso que permite a otros presentar un mejor nivel de actuación; lo que realmente ayuda a mejorar es la forma cómo se consigan resultados sobresalientes

De acuerdo al tipo de desempeño a imitar, se encuentran tres niveles de benchmarking:

- *Estratégico*, relacionado con los factores críticos de éxito y posicionamiento en el mercado de los competidores.
- *Funcional*, asociado con los procesos intrafuncionales más relevantes para conseguir una percepción diferenciada por parte del cliente.
- *Operativo*, vinculado a aspectos muy concretos de un área organizativa.

### 5.7.3.3. Objetivos

En primer lugar benchmarking es un proceso de fijación de metas, pero más importante aun que esto, es un medio mediante en el cual se descubren y comprenden las prácticas necesarias para llegar a nuevas metas. Es probable que éstos sean los resultados más básicos y fundamentales de benchmarking.

Además del objetivo básico de fijación de metas, su valor motivacional también es importante. Cuando se integra por completo en las responsabilidades, procesos de trabajo y sistemas de recompensas de la organización le da el poder necesario y estimula a la organización para avanzar hacia metas realistas y cambiar las prácticas de trabajo existentes que de lo contrario tendrían que ser impuestas.



Cuando el proceso de benchmarking utiliza una muestra representativa de personas de la organización, centra la atención de toda la empresa sobre las metas correctas de algunos negocios. Retando, en una forma productiva y planeada, a esas personas y organizaciones a concentrarse en lo que hará que las operaciones sean más exitosas en el mercado y que con el tiempo se logre un desempeño excelente.

#### 5.7.3.4. Razones y Beneficios de emplear Benchmarking

Hay muchas razones por las cuales se debe de utilizar benchmarking, y una mejor comprensión de las mismas permitirá a los gerentes dirigir sus investigaciones con cuidado para obtener la totalidad de beneficios.

Los beneficios básicos que brinda este proceso son:

1. Satisfacer en forma más adecuada las necesidades del consumidor final.
2. Establecer metas basadas en un punto de vista concertado de las condiciones externas.
3. Determinación de medidas de productividad verdaderas.
4. Lograr una posición competitiva.
5. Estar consciente de las mejores prácticas de la industria y buscarlas.

En el cuadro 5-1 se presenta una comparación de las razones para llevar a cabo benchmarking junto con la comparación de los resultados que se esperan obtener con este enfoque y sin él.

Aunque se pueden discutir los adjetivos y las descripciones utilizadas para hacer resaltar las diferencias entre usar los enfoques tradicionales y benchmarking en cada una de las cinco categorías, se ha observado que no son más las ocasiones en que las afirmaciones son ciertas que en aquellos casos que no lo son.



"Las comparaciones harán que los niveles de administración media de la mayor parte de las grandes organizaciones sientan mucha ansiedad sobre lo que realmente han logrado en su intento de convertirse en productivos y alcanzar una posición de liderazgo"<sup>9</sup>

<u>SIN BENCHMARKING</u>	<u>CON BENCHMARKING</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de las necesidades de los Clientes</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Con base en el historial o en sensaciones propias</li> <li>➢ Percepción</li> <li>➢ Baja Adaptación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Realidad del mercado</li> <li>➢ Evaluación objetiva</li> <li>➢ Alta conformidad</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de metas y objetivos efectivos</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Carencia de un centro de atención externo</li> <li>➢ Reactivo</li> <li>➢ Industria retrasada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Creíble, indiscutible</li> <li>➢ Proactivo</li> <li>➢ Industria líder</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de verdaderas mediciones de productividad</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Perseguir los proyectos preferidos</li> <li>➢ Falta de comprensión de los puntos fuertes y débiles</li> <li>➢ Vía de la solución más fácil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Solución de problemas reales</li> <li>➢ Comprensión de los resultados</li> <li>➢ Basado en las mejores prácticas de la industria</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacerse competitivos</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Centro de atención interno</li> <li>➢ Cambio evolutivo</li> <li>➢ Tecnología</li> <li>➢ Bajo compromiso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Comprensión concreta de la competencia</li> <li>➢ Nuevas ideas de prácticas y comprobadas</li> <li>➢ Alto compromiso</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las mejores prácticas de la industria</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ No fue inventado aquí</li> <li>➢ Pocas soluciones</li> <li>➢ Promedio del progreso de la industria</li> <li>➢ Actividad frenética de seguir a la competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Búsqueda proactiva del cambio</li> <li>➢ Muchas opciones</li> <li>➢ Descubrimientos de la práctica de negocios</li> <li>➢ Desempeño superior</li> </ul>

Cuadro 5-1: Razones fundamentales para utilizar benchmarking

<sup>9</sup> C. Camp, Robert "Benchmarking: La búsqueda de las mejores prácticas de la Industria que conducen a un desempeño excelente", Panorama Editorial, México, 1995, p. 47



### 5.7.3.5. Satisfacción de las Necesidades de los Clientes

Es factible pensar en satisfacer las necesidades de los clientes mediante el esfuerzo de una función que está integrado por muchos procesos internos diferentes. Cada proceso individual debe satisfacer las necesidades de su cliente hasta que en definitiva el cliente externo quede satisfecho. El proceso de trabajo individual típico, tanto si se trata de entregar un producto físico o un servicio a un cliente está compuesto de tres pasos básicos: Existe un insumo, un paso de procesamiento y una producción.

La producción, bien sea un producto o servicio, se espera que satisfaga el proceso del siguiente cliente en espera y en definitiva las necesidades del usuario final.

Si el centro de atención de la organización fuera estrictamente interno trataría de apoyarse en sus propias percepciones de lo que quiere el cliente. Este enfoque interno no desarrollará prácticas y estrategias que cumplirán las necesidades del usuario final. Sólo un centro de atención externa asegurará que se determinen las necesidades del cliente, se documenten y con el tiempo se satisfagan. Benchmarking es el proceso para descubrir cuales son esas necesidades mediante la búsqueda de las mejores prácticas de la industria.

Benchmarking, confirma la creencia de que existe la necesidad del cambio. Lo hace en el contexto de buscar satisfacer las necesidades de los clientes con el fin de permanecer competitivos y de hacerlo bien desde la primera vez.

### 5.7.3.6. Proceso de Benchmarking

Benchmarking (BKM), puede considerarse de una manera muy simple como la evaluación comparada. De forma muy concreta, el proceso de benchmarking tiene cuatro etapas básicas.



### 1. PREPARACIÓN

Analiza lo referente al diagnóstico interno, formación, liderazgo y comportamiento directivo. Consiste en:

- Planificar todas las actividades del proceso de benchmarking para, ¡hacerlo bien a la primera!
- Organizar el equipo de trabajo.
- Informar y Capacitar a sus miembros mediante acciones formativas.

### 2. EVALUACIÓN INTERNA

- Detectar ineficiencia e ineficacia internamente, así como, identificar el proceso correspondiente (mejor si está relacionado con algún factor crítico para el éxito de la empresa).
- Identificar el proceso a emular a través de la comparación de indicadores de desempeño.
- Elaborar la misión y medir el funcionamiento del proceso a copiar en términos de calidad, productividad, servicio, costo y tiempo. Al ser una herramienta claramente orientada a los procesos, conviene realizar el cálculo del costo basado en las actividades.

### 3. COMPARACIÓN EXTERNA

Esto es lo específico de benchmarking. Es una etapa esencialmente analítica que permite comprender porque el proceso sí funciona en otra empresa y no en la nuestra; este aspecto formaba también parte de la reingeniería dinámica.

- Identificar en el exterior prácticas o procesos más avanzados.
- Recolección selectiva de datos sobre elementos significativos mediante entrevistas estructuradas o cuestionarios.
- Visualizar y Comprender las causas de las diferencias en el funcionamiento.

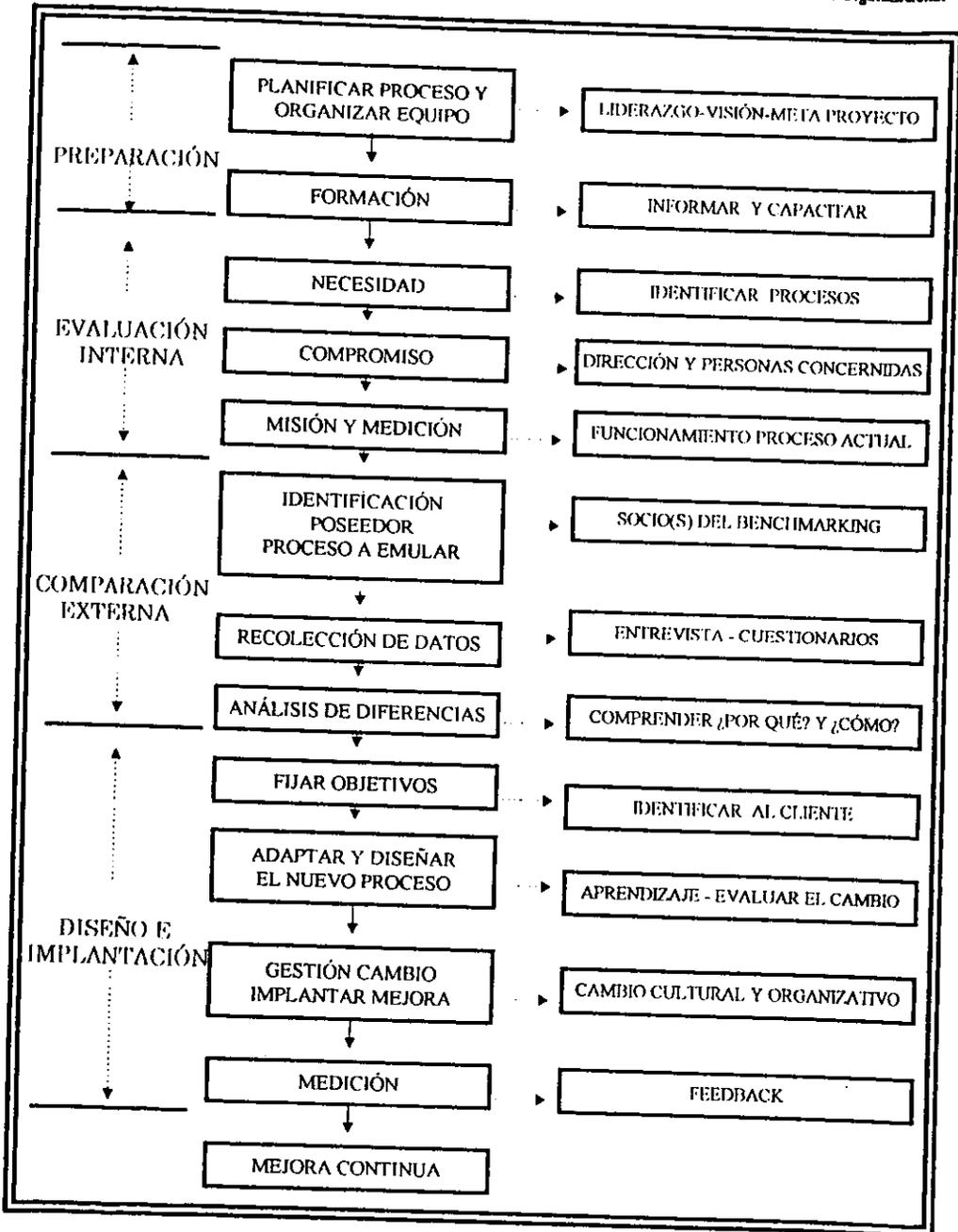


#### 4. DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL NUEVO PROCESO

- Identificar las necesidades del cliente del proceso.
- Diseñar el nuevo proceso, adaptando el excelente a nuestra empresa.
- Gestionar el cambio organizativo y cultural si fuera necesario.
- Implantación del proceso diseñado.
- Comprobar su correcto funcionamiento y el cumplimiento de la misión y objetivos asignados.

Esta metodología organizada se puede aplicar de forma aislada, engarzada con la mejora continua, para gestionar la mejora que busca orientar todos los procesos de la empresa hacia el cliente como vía para aumentar la competitividad.

(Consultar Cuadro 5-2)



Cuadro 5-2: Proceso de Benchmarking



### 5.7.3.7. Aportaciones del Benchmarking

El benchmarking orienta a la empresa hacia el exterior en una búsqueda permanente de oportunidades de mejora de sus prácticas y procesos -calidad, costo, plazo y servicio entregado-. En este sentido puede ser un elemento de motivación al admitir que alguien lo está haciendo mejor adoptando un planteamiento de permanente insatisfacción constructiva por los directivos.

Otras de sus aportaciones son las siguientes:

- Fomenta el conocimiento de las propias operaciones internas -y de su nivel de eficacia- a través de la identificación de los procesos claves para el éxito de la empresa y de la medición de su funcionamiento.
- Contribuye al necesario cambio cultural al ayudar a orientarse hacia los procesos de valor añadido para el cliente (todos mirando al exterior).
- En la medida en que el mismo proceso, pero de calidad superior, puede existir en otra organización, refuerza la orientación de la empresa hacia el exterior, fomentando y aportando una visión del cambio posible, fácil de comunicar y de motivar al personal.
- Ayuda a comprender como se puede alcanzar la excelencia en el actual entorno competitivo, siendo un "buen generador de ideas". Los objetivos a los que se aspira -ya alcanzados por otros- para posteriormente superarla.
- Se puede utilizar en la dirección por objetivos para fijar objetivos de mejora (relacionados con procesos, no con indicadores únicamente) ambiciosos pero alcanzables, tomando como base el nivel externo de excelencia, prescindiendo de las existentes limitaciones internas.
- Al modificar los procesos operativos o de gestión, potencia la estabilidad de la ventaja competitiva del producto o servicio.
- Contribuye a crear una cultura de cambio y mejora. Promueve la innovación mediante un mejor conocimiento del entorno competitivo.

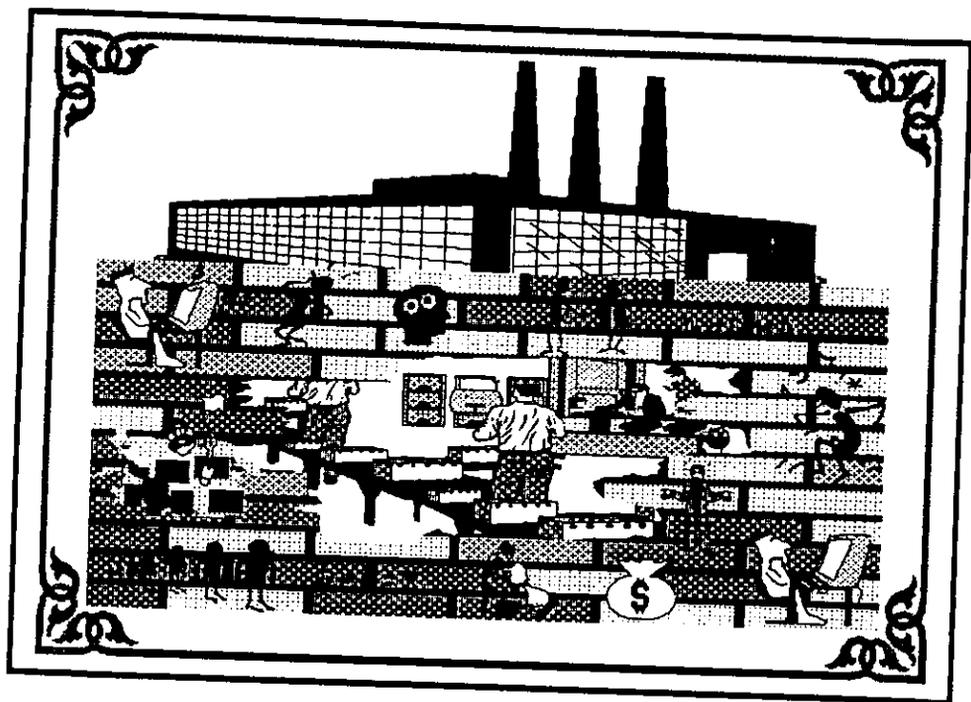


- Es un excelente motor del cambio, reduciendo la resistencia interna al haber un elemento de referencia admitido como de mejor funcionamiento.
- Aporta información externa, muy valiosa para todo tipo de proyectos de mejora que utilicen cualquiera de las herramientas de la calidad.
- Rapidez y fiabilidad en la implantación de nuevos procesos.
- Puede ser una herramienta muy eficaz para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, previa identificación de los procesos internos que contribuirán a su consecución.

# Capítulo

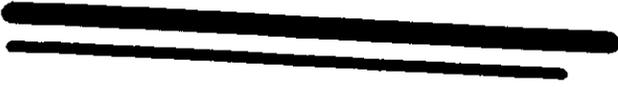
# 6

Empresa "Automotriz" S.A., de C.V.

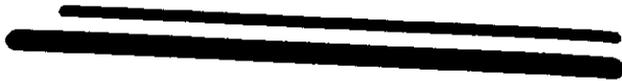


*Lo útil y lo inútil, como, por regla general, el bien y el mal, van necesariamente a la par y es el hombre quien debe elegir.*

*Mahatma Gandhi*



# *Contenido*





## CONTENIDO

### CAPÍTULO 6:

#### EMPRESA "AUTOMOTRIZ" S.A. DE C.V.

##### **6.1. Antecedentes**

6.1.1. Misión

6.1.2. Visión

6.1.3. Meta

6.1.4. Políticas

6.1.5. Objetivos

6.1.5.1. Objetivo General

6.1.5.2. Objetivos Específicos

##### **6.2. Principios de la Organización**

##### **6.3. Cultura Organizacional**

##### **6.4. Estructura Organizacional**

6.4.1. Dirección General

6.4.2. Dirección de Proyectos (Consejo de Administración)

6.4.3. Dirección de Abastecimientos

6.4.4. Dirección de Manufactura

6.4.5. Dirección de Administración y Finanzas

6.4.6. Dirección de Ingeniería

6.4.7. Dirección de Recursos Humanos

##### **6.5. Productos que Comercializa**

##### **6.6. Competidores**



## CONTENIDO

**6.7. Clientes**

**6.8. Leyes sobre las cuales se rigen las operaciones de la empresa "Automotriz" S.A., de C.V.**

**6.8.1. Legislación, Reglamentación y Normatividad Nacional e Internacional sobre vehículos de Transporte de Pasajeros.**

**6.8.1.1. Ley de Vías Generales de Comunicación**

**6.8.1.2. Ley de Navegación**

**6.8.1.3. Ley de Puertos**

**6.8.1.4. Ley de Caminos, Puentes y Autotransporte Federal**

**6.8.2. Reglamento de Autotransporte Federal y de Servicios Auxiliares**

**6.8.3. Normas Oficiales Mexicanas en materia de Transporte de Pasajeros**

**6.8.4. Acuerdos, Convenios y Tratados con el Exterior**

**6.8.4.1. Tratado de Libre Comercio (TLC)**



## CAPÍTULO 6

### EMPRESA "AUTOMOTRIZ" S.A. DE C.V.

#### 6.1. Antecedentes

La empresa "Automotriz" S.A., de C.V., tiene sus orígenes a finales de la década de los 40's, año en que se funda bajo la denominación de "Shep... Herm...", iniciando de tal suerte así con sus operaciones. Aparece, como una empresa rústica de tipo familiar dedicada a la fabricación de carrocerías para camiones y ubicando sus instalaciones en la Ciudad de México, D.F., específicamente en la Colonia Industrial Vallejo.

Diez años después de haber hecho su aparición en el mercado, "Shep... Herm..." se une con la Sociedad Mexicana de Crédito Industrial S.A., consolidando así a la empresa "Automotriz" S.A., de C.V.

Una vez realizada dicha alianza comercial, "Automotriz" opta por dedicarse exclusivamente a la fabricación de autobuses integrales, sin embargo, paulatinamente se va abriendo a nuevas operaciones hasta llegar a fabricar trolebuses.

A consecuencia de ello, y debido a la calidad de sus modelos se originó una creciente demanda por los mismos. Esto, condujo a la empresa "Automotriz" S.A., de C.V., a un crecimiento mayor, que culminó en el año de 1974 con la inauguración de la nueva planta de producción en la Zona Industrial Cartagena en Tultitlán, Estado de México.

En el año de 1988 "Automotriz" se pone a la venta, siendo adquirida de forma inmediata por un grupo de inversionistas privados dedicados a la producción de autobuses, convirtiéndose así en una empresa privada de gran magnitud.



Empresa "Automotriz", S.A. de C.V.

Hoy en día esta empresa es reconocida como uno de los más importantes y prestigiados fabricantes de autobuses y trolebuses a nivel nacional e internacional, lo cual, se debe a la alta calidad de sus productos -que se mantienen a la vanguardia en relación a los continuos avances tecnológicos- y al hecho de proporcionar un eficaz servicio a sus clientes.

"Automotriz" S. A., de C. V., es una institución dedicada a la fabricación tanto de autobuses como de trolebuses, siendo su visión analizar y abarcar un mercado cada vez más grande. Cabe aclarar que, desde sus inicios la empresa ha presentado un alto nivel competitivo en relación con las demás organizaciones de su mismo ramo.

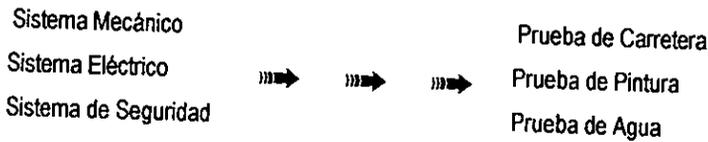
Por su parte, para lograr lo anterior el ente social ha establecido una serie de procesos de producción destacando entre ellos: El proceso de habilitación de la planta para la producción, así como, el establecimiento del sistema MRP- II, facilitador del proceso de detección de faltantes y pedidos al instante, este sistema es muy interesante ya que conjuntando las necesidades de todos los departamentos trata de sugerir las mejores medidas para anticiparse a los acontecimientos, este sistema es empleado por todos los departamentos de la organización, principalmente por: Compras, Producción, Contraloría, Tesorería, Refacciones, Recursos Humanos, entre otros.

Es importante, dejar bien claro que los procesos de fabricación de un autobús son complejos y no es materia fácil, es todo un seguimiento de controles, procedimientos y recursos humanos que implican una inversión cuantiosa en cada uno de ellos, es por tal, que por eso se dice que ver un autobús rodando es fácil; lo difícil viene cuando se piensa en la forma en como se logró para que rodara.

Con lo que respecta a las líneas de ensamble de dicho proceso; mismo que emplea actualmente la empresa "Automotriz" en la planta, ha resultado ser lo suficientemente capaz para poder fabricar los modelos a gran escala. Este proceso se puede dividir en once aspectos relevantes:



1. El abastecimiento de materiales a todos los almacenes de las líneas de producción.
2. Los almacenes deben de surtir de material a las líneas de producción.
3. Construcción de la estructura del autobús, es decir, de la base para la carrocería.
4. Se unen la estructura, la carrocería y el chasis de importación. (Brasil)
5. En otra parte de la planta, previamente se está realizando el aspecto mecánico del autobús, con todas las actividades que este concepto engloba.
6. Se une el cascarón del modelo con su motor o aspecto mecánico.
7. Se ensambla el aspecto eléctrico del autobús
8. El autobús es llevado a el área de pintura.
9. Ensamble de todos los accesorios del mismo, tales como; manijas; accesorios del camarote; del baño; asientos; televisión; alfombra, por mencionar algunos.
10. Traslado de el autobús a el área de supervisión, en donde se analiza, si el autobús reúne las condiciones adecuadas para ser presentado al cliente, cumpliendo requerimientos del 100% en los siguientes aspectos:



11. Finalmente, se presenta al cliente y para su total satisfacción se le otorga 1 año de garantía.

Otra aspecto que comprende el proceso de fabricación, es precisamente, el aspecto técnico del modelo, el cual, se maneja a través de una ficha que es conocida dentro de la empresa como "Ficha Técnica".



Empresa "Automotriz", S.A. de C.V.

En esta ficha se especifican de manera clara y concisa los requerimientos del autobús en cuanto a las necesidades del mercado, así mismo, se hace mención de las partes más relevantes para la realización del proceso de producción antes especificado, es decir, lo correspondiente a tren motriz, peso, dimensiones exteriores e interiores, carrocería, etc.

Conviene mencionar que actualmente esta empresa cuenta con 3 líneas de producción las cuales fabrican los modelos de autobuses, tales como: BUSSCAR, C-10, C-11, U-12, STRADA, SCALA y GÉNESIS, el cual saldrá del mercado nacional a partir del año de 1999.

Con lo que respecta a sus exportaciones "Automotriz" S.A., de C.V., exporta actualmente autobuses en sus distintos modelos, C-10, C-11, U-12, STRADA y SCALA a países de Centroamérica y Sudamérica como: Venezuela, Chile, Colombia, República Dominicana y Paraguay, esto desde el año de 1980, y en víspera de ser incluido en dicho mercado se encuentra el modelo GÉNESIS.

Asimismo, la empresa ha visualizado una apertura de mercado importante y ha abierto nuevos mercados incluyendo a su lista de clientes a: Guatemala, Costa Rica, Estados Unidos y Canadá.



### 6.1.1. Misión

"Automotriz", es una empresa que diseña, desarrolla, manufactura y comercializa vehículos para el transporte de pasajeros.

El fin básico es el de satisfacer las necesidades del cliente a través de productos y servicios de la más alta calidad.

### 6.1.2. Visión

Seremos la empresa número uno del mundo orientada a la fabricación y venta de sistemas masivos de transportación y servicios de clase mundial que rebasen las expectativas de nuestros clientes y por su rentabilidad también las de nuestros socios.

Desarrollaremos tecnología de punta en nuestros procesos y productos que nos permitan tener flexibilidad y anticiparnos a las demandas de los mercados.

Seremos una organización atractiva para los mejores Recursos Humanos por nuestra imagen, capacitación, sistemas de trabajo, ambiente y proyección, en la cual la confianza en nuestra gente, la mejora continua, el trabajo en equipo y la renovación constante son los principios fundamentales por los cuales nos regimos.

### 6.1.3. Meta

"Automotriz" S.A., de C.V., será una empresa líder en exportaciones tanto nacionales como internacionales, logrando mantener una posición estratégica en el mercado global, esto, será posible mediante el desarrollo constante de la tecnología, la mejora continua, innovando procedimientos y generando el compromiso por parte de nuestro elemento fundamental y trascendental dentro de la empresa, el factor humano, alcanzando consolidar aún más a nuestra empresa como una empresa de éxito y para el éxito.



#### 6.1.4. Políticas

Las políticas más significativas dentro de ésta organización son:

- Política Corporativa de Seguridad Ambiental y Salud de los Empleados de "Automotriz" S.A., de C.V., que consiste en mantener el lugar de trabajo seguro y saludable para los empleados; además de responsabilizarse de los aspectos ambientales.
- Hacer las cosas bien a la primera vez, esta política está enfocada a la excelencia en la calidad tanto de sus empleados como de sus productos.
- De la política anterior se deriva la siguiente: La calidad crea clientes, refiriéndose esta a una gerencia de calidad y un trato excepcional a clientes de todo nivel.

#### 6.1.5. Objetivos

##### 6.1.5.1. Objetivo General

Dar a conocer a todo el mercado de transportes terrestres, nuestros modelos, para consolidar a "Automotriz" S.A., de C.V., como una empresa de vanguardia, innovadora y comprometida día a día con sus clientes y su mercado.

##### 6.1.5.2. Objetivos Específicos

Estos objetivos se programarán en cada área de acuerdo al encargado(s) de cada departamento. Dichos son:

1. Hacer modelos con un nivel de calidad que sea lo suficientemente competitivo para el mercado.
2. Mantener el precio de los modelos lo más accesible posible al cliente, para generar una demanda de los mismos.



3. Manejar un buen tiempo de entrega de las unidades, que genere en el cliente la confianza de un buen servicio.
4. Incrementar las utilidades de la organización, con miras a una globalización.
5. Generar que el mercado mundial considere a la empresa, en un nivel competitivo alto y constante.

## **6.2. Principios de la Organización**

1. "Automotriz" S.A., de C.V., fabricará productos de la más alta calidad a nivel internacional, satisfaciendo las necesidades de sus clientes por la variedad de sus productos y precio competitivo, así como, con los mejores servicios y garantías, con el fin de fortalecer una relación fructífera y permanente con la clientela y obtener así el reconocimiento de la sociedad.
2. "Automotriz" S.A., de C.V., buscará contar con el personal de la más alta preparación posible y crear un clima organizacional adecuado para retenerlo, contribuyendo a su bienestar, compartiendo con él, el éxito de la empresa, reconociendo los logros de los equipos de trabajo y ayudándole a obtener mejor calidad de vida.
3. "Automotriz" S.A., de C.V., se esforzará por mantener una presencia constante en los mercados de transporte a nivel nacional e internacional, fortaleciendo su capacidad para incursionar exitosamente en nuevas áreas de interés, diversificando su oferta y ofreciendo flexibilidad y versatilidad para lograr así la satisfacción total del cliente.
4. "Automotriz" S.A., de C.V., buscará aprovechar permanente y adecuadamente sus recursos para alcanzar altos niveles de calidad, eficacia y productividad en la operación de la empresa, los cuales se reflejarán en utilidades.
5. "Automotriz" S.A., de C.V., tratará de obtener las máximas utilidades posibles y un crecimiento sólido y sostenido, garantizando la rentabilidad a los inversionistas, la permanencia y presencia constante de la empresa en el mercado.



6. "Automotriz" S.A., de C.V., propiciará la participación del personal en sus procesos de decisión, buscando estimular la creatividad y alta calidad en todas las actividades.
7. "Automotriz" S.A., de C.V., es una empresa mexicana que se ha propuesto fundamentar su éxito en los recursos humanos, tecnológicos y financieros propios, preferentemente con proveedores mexicanos, invirtiendo inteligentemente en la comunidad en la que opera, con el fin de fomentar mejoras en su calidad de vida y ambiente.

### 6.3. Cultura Organizacional

Hoy en día, la cultura en "Automotriz", se encuentra conformada por:

- a) Un pensamiento estratégico que complementa la acción y da pie a la integración de la calidad y la excelencia.
- b) Políticas y lineamientos de conducta, las cuales están determinados con base a las características de la empresa y responden a las necesidades de su personal.
- c) Ideologías y creencias encaminadas al logro de nuestros objetivos organizacionales en calidad.
- d) Costumbres y hábitos de todo el personal que se han ido adaptando poco a poco a la empresa con la finalidad de producir y administrar con calidad.
- e) Sistemas y procedimientos de trabajo desarrollados de acuerdo a las necesidades de la empresa, con la finalidad de integrar y compartir la información que facilite el control y apoye en forma apropiada a la coordinación de nuestra actividad productiva.



#### 6.4. Estructura Organizacional

El tipo de diseño organizacional que emplea la empresa "Automotriz", S.A., de C.V., es mixto, esto a consecuencia de que toma las ventajas tanto de la estructura funcional como de la lineal, provocando con ello la aparición de una estructura de carácter matricial, que no es otra cosa que una manera de formar equipos dentro de la organización tradicional, además de combinar los recursos humanos y no humanos para lograr los fines de la entidad.

Las características imperantes en este tipo de estructura son:

- Da flexibilidad a la organización.
- Estimula la cooperación de todos los miembros de la organización.
- Hace que los empleados participen y les plantea retos.
- Desarrolla las destrezas de los empleados.
- Deja más tiempo libre a los gerentes para planear.
- Motiva a las personas para que se identifiquen con la organización.

Cabe aclarar, que para efectos del estudio en cuestión todos los organigramas que se manejan están en base a una estructura de tipo funcional, debido a que sólo se requiere dar un panorama muy general de la empresa y no entrar en detalles.

A grosso modo se explica a continuación la Carta de Organización y con ello las funciones de la directiva en coordinación con los demás departamentos de la empresa. Asimismo, de incluir una delimitación precisa de la autoridad y responsabilidad de los mismos, definiendo así su campo de acción.



Empresa "Automotriz", S.A., de C.V.

La estructura de "Automotriz" S.A., de C.V., consta de 4 niveles jerárquicos, los cuales son:

#### 1. NIVEL DIRECTIVO:

Esta compuesto por la Dirección General y la Dirección de Proyectos (que funje como el Consejo de Administración).

#### 2. NIVEL EJECUTIVO:

Integrado a su vez por las Direcciones de: Abastecimiento, Manufactura, Administración y Finanzas, Operaciones, Ingeniería y Recursos Humanos.

#### 3. NIVEL INFORMATIVO:

Este nivel se encuentra constituido por las siguientes Gerencias: Control de Inventarios, Exportaciones, Compras, Recursos Humanos, Integración y Desarrollo Organizacional, Gerencia de Sistemas, Contraloría, Tesorería, Gerencia de Tren Motriz y de Chasis, Calidad, Ensamble, Carrozados, Fibra de Vidrio y la Gerencia de Mantenimiento.

#### 4. NIVEL OPERATIVO:

Cuenta para su desempeño con una serie de Departamentos, tales como: Operaciones Financieras (Bancos y Caja Chica), Servicios al Personal (Nómina, IMSS, ISR, Infonavit, SAR, etc.), Crédito y Cobranza (Cuentas por Pagar y por Cobrar), Atención al Personal, Capacitación y Desarrollo, Superintendencia de Mantenimiento, etc.

Conviene insistir que para efectos del proyecto de investigación todos los organigramas que se manejan están en base a una estructura de tipo funcional.

En relación a las funciones de los componentes de la empresa, se puede decir:



LOGOTIPO

EMPRESA "AUTOMOTRIZ", S.A. DE C.V.

*Dirección General y Dirección de Proyectos  
(Consejo de Administración)*



Director General  
Dr. José Gurría



Director de Proyectos  
Dr. Leonardo Rojas

- Funciones
- Estructura Organizacional



#### 6.4.1. Dirección General

Se encarga de:

- Aprobar programas y presupuestos.
- Analizar estados financieros.
- Dar las indicaciones correspondientes a los miembros de la organización, así como participar en las juntas correspondientes.
- Establecer y evaluar planes estratégicos, programas, presupuestos, proyectos, etc.
- Analizar alternativas y oportunidades de mercado.
- Encausar a la empresa y tomar las decisiones más viables para la misma.

#### 6.4.2. Dirección de Proyectos (Consejo de Administración)

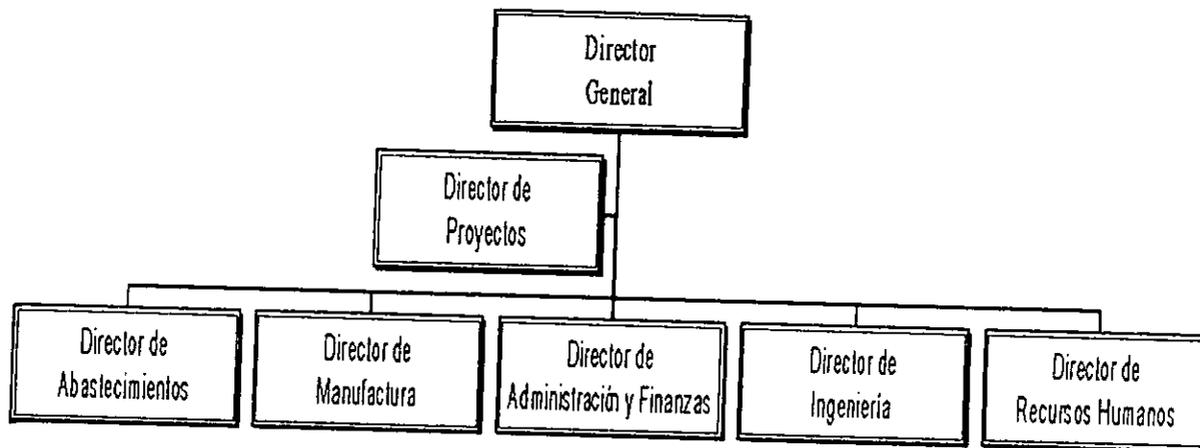
Por su parte hace:

- Un diagnóstico y dictamen de los planes y programas a seguir dentro de la organización.
- Participa directamente en la toma de decisiones.
- Sirve como asesor interno.



# Empresa "Automotriz" S.A., de C.V.

## DIRECCIÓN GENERAL





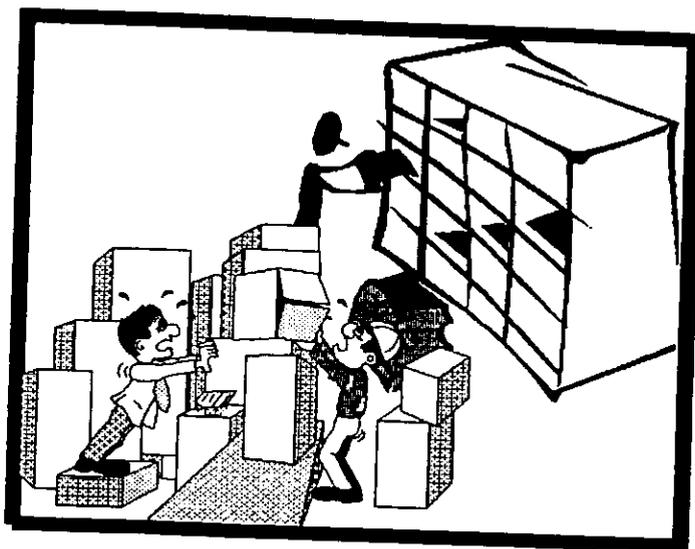
Con lo que respecta a las direcciones que componen el nivel ejecutivo, estas tienen a su cargo la creación, análisis, desarrollo e implementación de ciertos proyectos dentro de la entidad con el fin de cumplir con su objetivo primordial que es el *"Dar a conocer a todo el mercado de transportes terrestres, nuestros modelos, para consolidar a "Automotriz" S.A., de C.V., como una empresa de vanguardia, innovadora y comprometida día a día con sus clientes y su mercado"*.



LOGOTIPO

EMPRESA "AUTOMOTRIZ", S.A. DE C.V.

*Dirección de Abastecimientos*



Director de Abastecimientos  
Lic. Sergio Viveros

- Funciones
- Estructura Organizacional

### 6.4.3. Dirección de Abastecimientos

Tiene a su cargo:

- El control de los diferentes artículos que se producen en la planta.
- Realizar programas de fabricación.
- Analizar pronósticos de compras y ventas.
- Abastecer los almacenes de las líneas de producción.
- Distribuir las materias entre las diferentes líneas de producción.
- Buscar al mejor cliente.
- Modificar las políticas de cobro y de pago.
- El mejoramiento de la selección de proveedores.
- Establecer contratos con el exterior para realizar la exportación de sus productos.



# *Empresa "Automotriz" S.A., de C.V.*

## DIRECCIÓN DE ABASTECIMIENTOS



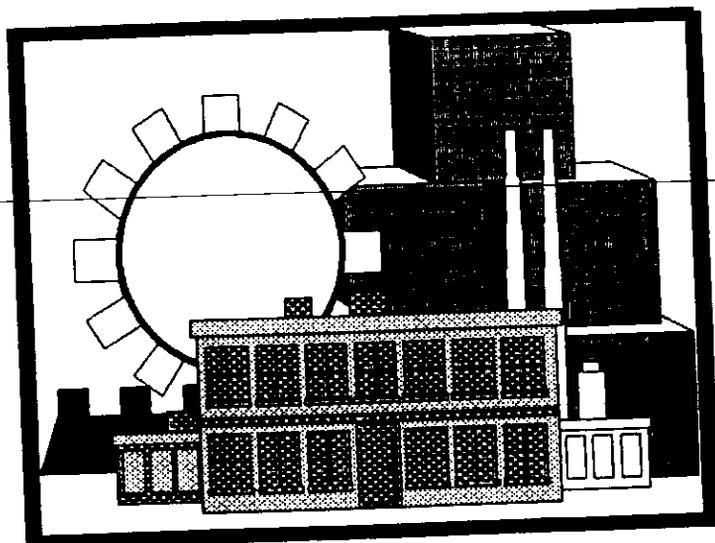


Empresa "Automotriz", S.A. de C.V.

LOGOTIPO

EMPRESA "AUTOMOTRIZ", S.A. DE C.V.

*Dirección de Manufactura*



Director de Manufactura  
Ing. Arturo Sandoval

- Funciones
- Estructura Organizacional

#### 6.4.4. Dirección de Manufactura

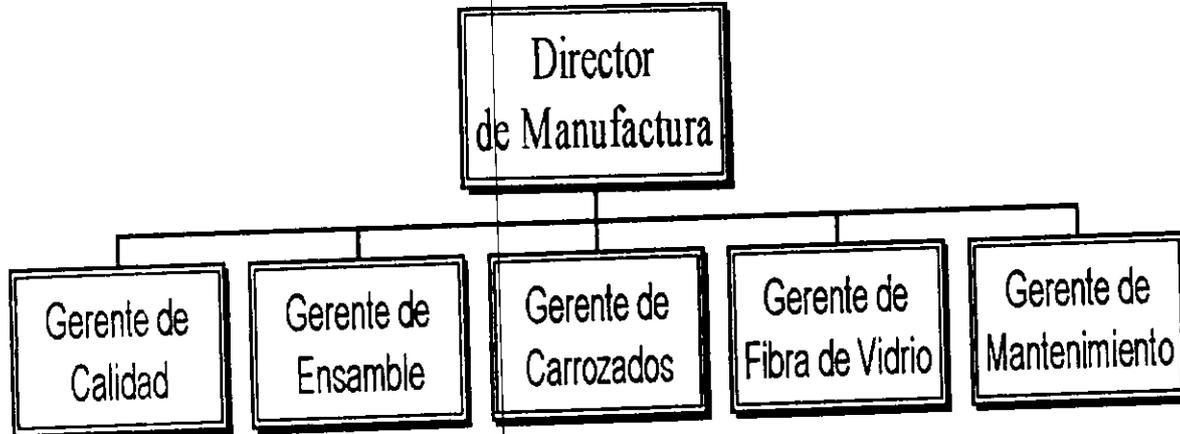
Se encarga de:

- Llevar el control de los pedidos, así como de las materias primas que se requieren para funcionar y la distribución de las mismas en las diferentes líneas de producción.
- Verificar que los productos lleguen a tiempo a su destino y en buenas condiciones.
- Ampliar la infraestructura de la planta con el objetivo de implementar nueva tecnología en la misma.
- Acondicionar y mantener las instalaciones de la planta, para su óptima utilización
- Fabricar los moldes correspondientes de acuerdo al modelo de cada autobús.
- Implementar nuevos procedimientos que agilicen la producción de las líneas.



# Empresa "Automotriz" S.A., de C.V.

## DIRECCIÓN DE MANUFACTURA

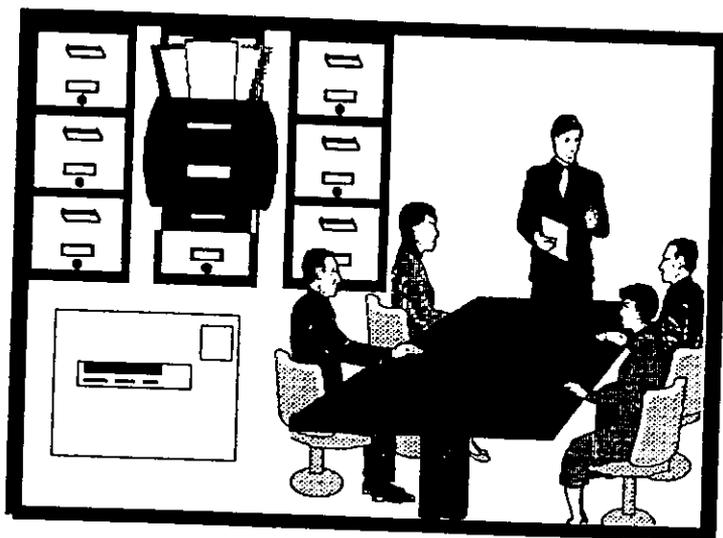




LOGOTIPO

EMPRESA "AUTOMOTRIZ", S.A. DE C.V.

*Dirección de Administración y Finanzas*



Director de Administración y Finanzas  
Lic. Raúl Miramontes

- Funciones
- Estructura Organizacional

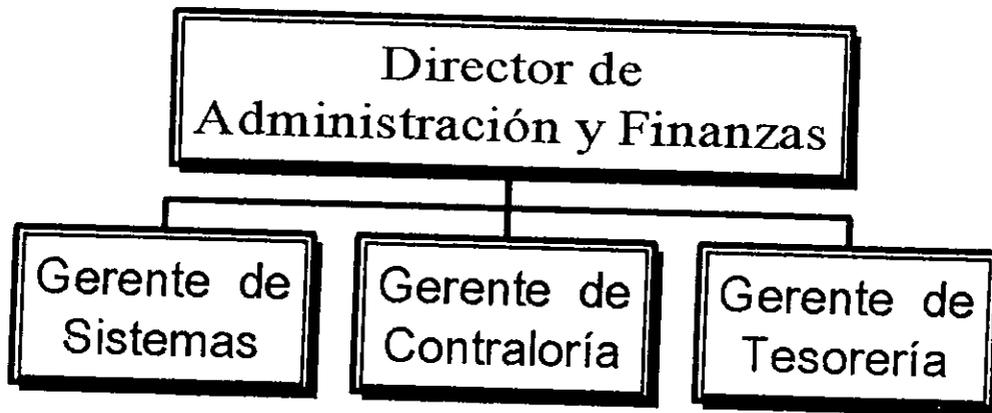
#### 6.4.5. Dirección de Administración y Finanzas

Analiza:

- Propuestas de créditos.
- Estrategias para minimizar costos y maximizar los ingresos.
- Emite e interpreta estados financieros.
- Mantiene estrechas relaciones con instituciones bancarias.
- Autoriza concesiones de crédito, descuentos y bonificaciones.
- Busca proporcionar información oportuna, precisa y veraz para la óptima toma de decisiones.
- Maneja el efectivo de la empresa
- Lleva la contabilidad general de la empresa .
- Realiza auditorias para ver que los recursos se estén aprovechando adecuadamente.

# *Empresa "Automotriz" S.A., de C.V.*

## DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS



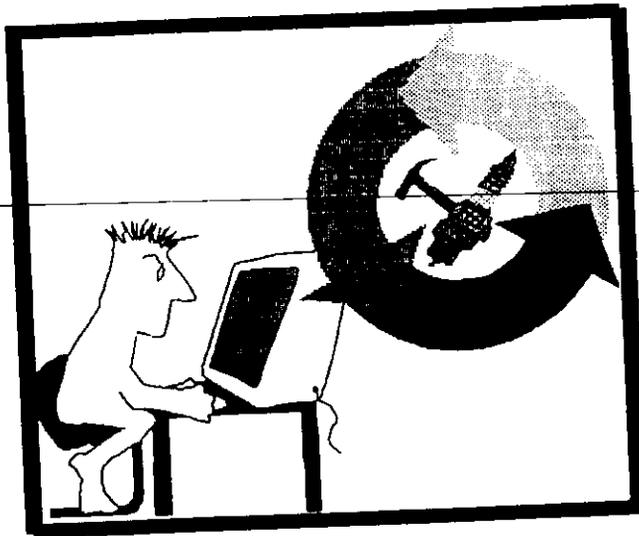


Empresa "Automotriz", S.A. de C.V.

LOGOTIPO

EMPRESA "AUTOMOTRIZ", S.A. DE C.V.

### *Dirección de Ingeniería*



Director de Ingeniería  
Ing. Roberto Luna

- Funciones
- Estructura Organizacional



#### 6.4.6. Dirección de Ingeniería

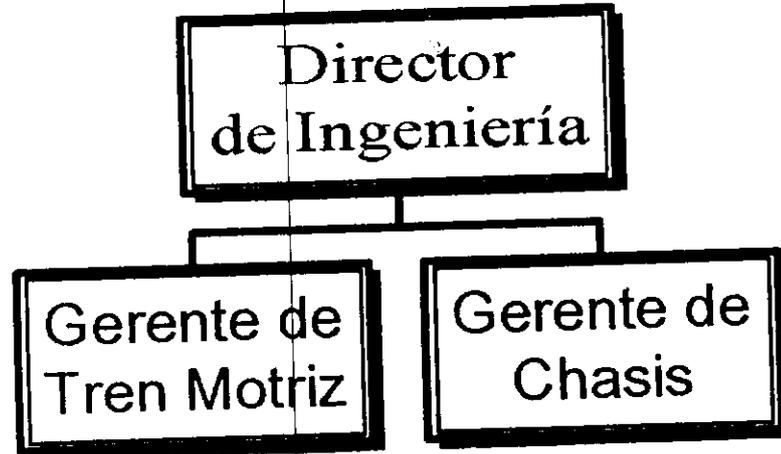
Esta orientada a:

- Revisar y controlar que las materias primas (piezas y refacciones) se encuentren en sus respectivas líneas de producción.
- Proponer planes orientados a agilizar los procedimientos.
- Cuidar que la parte física y mecánica del autobús estén fabricados y ensamblados adecuadamente.



**Empresa "Automotriz" S.A., de C.V.**

**DIRECCIÓN DE INGENIERÍA**

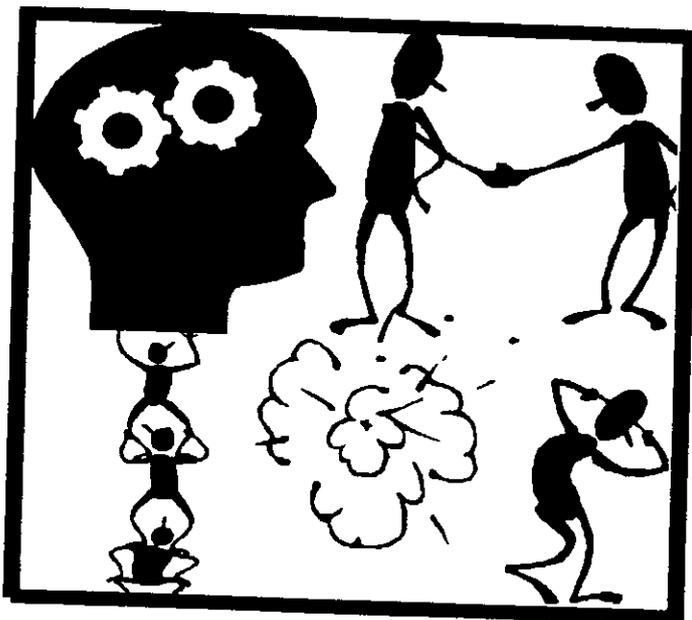




LOGOTIPO

EMPRESA "AUTOMOTRIZ", S.A. DE C.V.

*Dirección de Recursos Humanos*



Directora de Recursos Humanos  
Lic. Ma. Teresa Avila

- Funciones
- Estructura Organizacional



#### 6.4.7. Dirección de Recursos Humanos

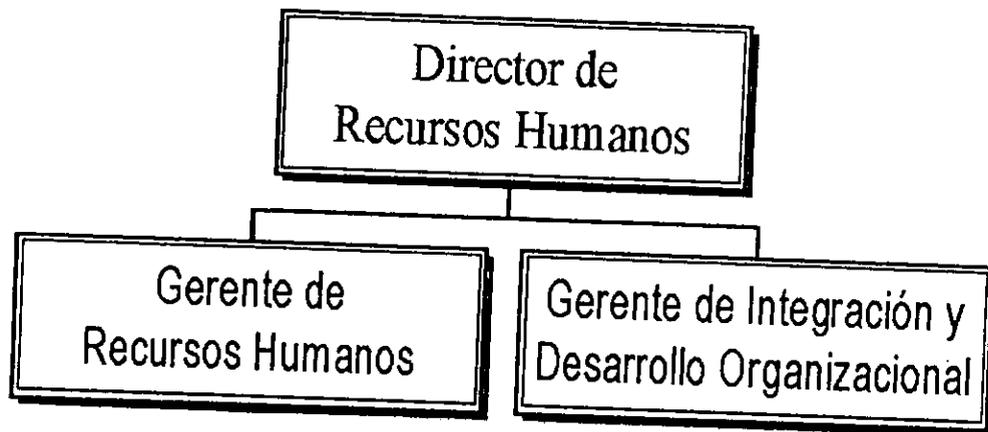
Tiene como funciones:

- Revisar los resultados de las técnicas de personal implantadas.
- Informar a los directivos sobre movimientos de personal.
- Emitir informes y boletines dirigidos a la organización.
- Establecer programas de capacitación y desarrollo.



# *Empresa "Automotriz" S.A., de C.V.*

## DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS





Con lo que respecta a las gerencias éstas únicamente ponen en práctica los proyectos y planes aprobados por su dirección correspondiente, además de informar a sus dependientes directos sobre lo que se pretende hacer y como se debe de hacer.

En lo concerniente a los departamentos, éstos tienen la función de llevar a cabo el control y registro de todas las actividades de la empresa, así como de notificar a clientes y conocer sus inquietudes.

Dichos departamentos son muy variados y están en función a las necesidades y visión de la empresa, sobresaliendo en "Automotriz" S.A., de C.V., los siguientes: Operaciones Financieras (Bancos y Caja Chica), Servicios al Personal (Nómina, IMSS, ISR, Infonavit, SAR, etc.), Crédito y Cobranza (Cuentas por Pagar y por Cobrar), Atención al Personal, Capacitación y Desarrollo, Superintendencia de Mantenimiento, sólo por mencionar algunos.



### 6.5. Productos que Comercializa

Como empresa competitiva "Automotriz" debe de mantener un estado de innovación permanente y global, es por tal, que ha creado una serie de modelos de autobús que satisfaga las necesidades de sus clientes en muy diversos aspectos, tales como: comodidad, diversión, seguridad, bajo costo, etc.

Dichos modelos son:

- |        |           |           |
|--------|-----------|-----------|
| ✓ C-10 | ✓ STRADA  | ✓ BUSSCAR |
| ✓ C-11 | ✓ SCALA   |           |
| ✓ U-12 | ✓ GÉNESIS |           |

### 6.6. Competidores

"Automotriz" S.A., de C.V., ha podido sobresalir en algunos países con sus modelos, más sin embargo, la competencia siempre esta presente y actualmente para poder seguir en el mercado se necesita ser versátiles y vanguardistas, en otras palabras, ir siempre más allá de lo ya previsto.

Dentro de sus competidores más fuertes y poderosos se encuentran principalmente:

- DINA
- MERCEDES BENZ
- KENWORTH

Cabe destacar, que el comportamiento del mercado (competencia) es determinante para la empresa "Automotriz" S.A., de C.V., ya que esto afectará a su nivel de captación de clientes (actuales y potenciales).



## 6.7. Clientes

"Automotriz" S.A., de C.V., actualmente cuenta con importantes clientes como son:

- A Nivel Nacional:

1. ETN,
2. Autobuses forenses,
3. Línea Amarilla y
4. Estrella Blanca,
5. Entre los más importantes.

- A Nivel Internacional:

1. Con Sika en Venezuela,
2. El Gobierno de Guatemala,
3. Lictus en Colombia y
4. Monji en Panamá,
5. Entre otros.

Además de mantener relaciones comerciales con los estados de Chihuahua, Guadalajara, Chiapas, etc., y con los países de Costa Rica, Chile, República Dominicana, Paraguay, Estados Unidos, Canadá y Suecia, por mencionar algunos.



## **6.8. Leyes sobre las cuales se rigen las operaciones de la empresa "Automotriz" S.A., de C.V.**

### **6.8.1. Legislación, Reglamentación y Normatividad Nacional e Internacional sobre vehículos de Transporte de Pasajeros**

En el umbral de un mercado global que representa para los países la gran oportunidad de sustentar un crecimiento económico, se hace necesario el adecuar las estructuras (administrativas y de ventas) de los productos en base a la legislación y normatividad nacional e internacional.

De todas estas leyes las que más afectan a la empresa son:

#### **6.8.1.1. Ley de Vías Generales de Comunicación**

Establece los criterios de definición de vías generales de comunicación, en su clasificación, jurisdicción, concesiones, permisos y contratos, su explotación y otros conceptos asociados.

#### **6.8.1.2. Ley de Navegación**

Tiene por objeto regular las vías generales de comunicación por agua, la navegación y los servicios que en ella se prestan, la marina mercante mexicana, así como, los actos, hechos y bienes relacionados con el comercio marítimo.

#### **6.8.1.3. Ley de Puertos**

Regula los puertos, terminales marinas e instalaciones portuarias, como también su construcción, uso, aprovechamiento, explotación, operación y formas de administración, no dejando de lado la prestación de los servicios portuarios.



#### 6.8.1.4. Ley de Caminos, Puentes y Autotransporte Federal

Tiene por objeto regular la construcción, operación, explotación, conservación y mantenimiento de los caminos y puentes que constituyen las vías generales de comunicación, así como, de los servicios de autotransporte federal que en ellos operan y sus servicios auxiliares.

#### 6.8.2. Reglamento de Autotransporte Federal y de Servicios Auxiliares

Regula los servicios de autotransporte federal de pasajeros, turismo, carga y servicios auxiliares.

#### 6.8.3. Normas Oficiales Mexicanas en materia de Transporte de Pasajeros

- **NOM-001-SCT2:** Especificaciones técnicas y características de las placas metálicas y calcomanías de identificación para automóviles, autobuses, camiones y remolques matriculados en la República Mexicana para permanecer en el país o para su exportación.
- **NOM-002SCT/1994:** Sistema de identificación de unidades (autobuses de pasajeros) destinadas a la exportación de los mismas.
- **NOM-043-SCT/1994:** Documento de embarque de transporte de autobuses de pasajeros, con todos sus requerimientos.
- **I.S.O. 9000:** Es una norma internacional de calidad para la comercialización de productos. El objetivo que se persigue con estas normas es obtener la calidad total o la más alta posible de los productos.



El Instituto Mexicano de Normalización emite las normas y estándares que definen los criterios estructurales y documentales de un sistema de aseguramiento de calidad mismos que están basados en una publicación a nivel mundial de la INTERNACIONAL ORGANIZATION FOR STANDARIZATION (I.S.O.) con la finalidad de identificar la calidad de los productos y servicios en los países con los que se mantienen relaciones comerciales.

#### **6.8.4. Acuerdos, Convenios y Tratados con el Exterior**

Dentro de estos, es conveniente enfocarnos a los que ejercen una mayor influencia sobre la organización que se esta estudiando, de tal suerte se tiene aquí al Tratado de Libre Comercio.

##### **6.8.4.1. Tratado de Libre Comercio (TLC)**

Un avance importante en las Relaciones Comerciales Internacionales de México se dio en 1994 con la firma del Norte América Free Trade Agreement (NAFTA), que regula las relaciones comerciales en un mercado global entre México, Canadá y Estados Unidos.

Este documento además de formalizar y calendarizar los compromisos y liberaciones, contiene mecanismos de arbitraje para la solución de discrepancias y errores en la interpretación y aplicación de los acuerdos.

Es importante, destacar dentro de este tratado, cuales son los lineamientos más significativos que afectan directamente a la empresa "Automotriz" S.A., de C.V., de acuerdo a sus operaciones, siendo estos los siguientes:

- Fracción Arancelaria 870210 en donde la empresa se encuentra exenta de pago.
- Agente Aduanal ubicado en Ciudad Hidalgo Chiapas.

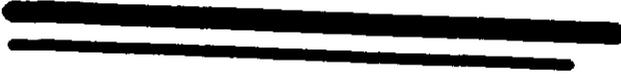


- Condiciones de negociación de venta:
  - ⇒ EL pago será realizado por medio de transferencias bancarias, pago inicial del 60% al confirmar la venta y el resto a la entrega del autobús.
  - ⇒ Cumplir con los requerimientos que exige el mercado en relación al producto.
  - ⇒ Certificado de Origen.
- Se contratará a un trasladista, cuyo fin será el de llevar los autobuses a la frontera.
- Copia de la Factura Comercial, Carta de Instrucciones y Orden de Traslado, para que el agente aduanal lleve a cabo su trabajo de la mejor forma posible.
- Todos los gastos correrán a cargo del cliente, los cuales abarcan; la legalización, validación del pedimento, servicios complementarios y honorarios por los servicios aduanales.

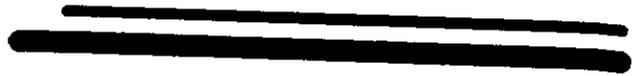
Es importante señalar que la empresa desde el primer momento en que empezó a realizar sus operaciones con el extranjero se dio previamente de alta en SECOFI (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial), para exportar e importar autobuses y materiales (partes y refacciones) para su fabricación.

Cabe hacer mención, que el único pago que realiza la empresa para efectuar sus exportaciones es el del derecho de trámite, lo que se conoce como el DTA, esto debido a que México mantiene una serie de tratados, convenios y acuerdos con los países con los cuales la empresa "Automotriz" S.A., de C.V., mantiene relaciones comerciales.





# Contenido





## CONTENIDO



### CAPÍTULO 7:

#### CASO PRÁCTICO

##### *7.1. Aspectos Básicos*

7.1.1. Concepto de Modelo

7.1.2. Razones para construir un Modelo

7.1.3. Características del Modelo

7.1.3.1. Simplificación

7.1.3.2. Abstracción

7.1.4. Clasificación de los Modelos

7.4.1.1. Modelos Descriptivos y Normativos

7.4.1.2. Modelos Estructurales y Funcionales

7.4.1.3. Modelos Icónicos, Analógicos y Simbólicos

7.4.1.4. Modelos de Simulación y Heurísticos

7.4.1.5. Modelos Mentales

##### *7.2. Propuesta de un Modelo de Proactividad Organizacional*

7.2.1. Estructura del Modelo

7.2.1.1. Diseño Estructural

7.2.1.2. Diagrama de Flujo de Algoritmos no Numéricos

7.2.1.3. Diagrama de Flujo Administrativo de Bloque

7.2.2. Descripción del Modelo

7.2.3. Desarrollo del Modelo

*7.3. Principales técnicas para involucrar al personal con el Modelo*

*7.4. Beneficios que brinda el Modelo a la Organización*

*7.5. Beneficios que proporciona el Modelo a los Individuos*



## CAPÍTULO 7

### CASO PRÁCTICO

De acuerdo al momento histórico por el cual está pasando nuestro país, se hace imprescindible contar con profesionistas bien preparados, tanto en el plano teórico como en el práctico, y que posean un alto grado de responsabilidad y ética profesional, esto a fin de que en un momento dado puedan hacer frente a los retos futuros y cumplir con las expectativas de una nación.

Por ello, que surja la necesidad de emplear a la investigación de campo como un complemento del trabajo de investigación en cuestión, siendo indispensable, dejar bien claro, que la investigación de campo no es otra cosa que el conjunto de técnicas que auxilian a una investigación, donde se pone en contacto directo con el fenómeno que se estudia.

Es importante realizar la investigación de campo, puesto que nos permitirá adentrarnos más en el tema propuesto, así como poder aclarar de la mejor manera posible las dudas que lleguen a presentarse y, por supuesto llegar a aprobar o no la hipótesis ya planteada.

Antes de continuar, es conveniente hacer hincapié en una serie de puntos de vital importancia para la mayor y mejor comprensión del caso práctico.

#### **7.1. Aspectos Básicos**

Actualmente, se hace inminente la necesidad de cambiar la ideología de nuestras modernas organizaciones (estructuras más flexibles, liderazgo participativo, ampliación de la comunicación, posibilidades de involucrar a los trabajadores y empleados en decisiones de la alta gerencia, etc.). Una vez planteada dicha necesidad con fines de mejoramiento de la organización, se hace oportuno realizar una revisión de los fundamentos teóricos del estudio psicológico de la organización, con el objeto de establecer de que forma se puede proponer un modelo.



Se dice que el estudio de la organización puede llevarse a cabo abarcando tres áreas básicas, en cuyo análisis se incluye la dinámica de la organización en forma integral, esto es, con la aproximación estructural (Organización Administrativa), desde el punto de vista técnico (Tarea y Tecnología) y psicosocial (Procesos Sociales de la Organización). Dicho estudio, sin perder de vista estos enfoques, permite al Desarrollo Organizacional detectar las necesidades de cambio propias y específicas de cada ente social, poniendo principal énfasis en los procesos sociales de la organización, debido a que su objeto principal es crear un ambiente propicio para que se pueda involucrar cambios en la organización, no importando a qué nivel sean.

### 7.1.1. Concepto de Modelo

Un modelo es una "representación de una cosa real (o sea una realidad física, donde real significa "capaz de ser construido") o una idea, donde la idea no necesariamente debe ser real"<sup>1</sup>

Si bien es común visualizar modelos de realidades físicas, podría parecer extraña la representación de ideas no reales. Sin embargo, se suele estar tan acostumbrado a este hecho que uno no se da cuenta de ello. Así, por ejemplo, el signo negativo es una representación simbólica de algo no real.

El aspecto más interesante de los modelos es que el hombre siempre los usó. Confeccionar modelos no es una actividad nueva. Siempre se deseó representar objetos o ideas. Estas abarcan desde el acto más simple de comunicación, como representar un animal en la pared de una caverna, hasta las más complejas, como escribir un sistema de ecuaciones diferenciales para representar la transmisión de calor a través de las paredes de un horno.

La construcción de los modelos requiere:

<sup>1</sup> E. Biasca, Rodolfo "Renovación Intencional: Provocando un cambio centrero en las empresas para mejorar sustancialmente los resultados", Macchi, México, 1997, pp. 231 - 232



**a) Una rigurosa adhesión al objetivo**

El objetivo debe mantenerse constantemente presente. No es lo mismo un modelo requerido para mostrar el diseño de un nuevo auto y cómo va a afectar este a la apariencia del mismo, que uno que pretende mostrar la estabilidad del nuevo auto diseñado.

**b) Un cuidadoso balance de factores opuestos**

El modelo debe ser lo suficientemente simple como para que pueda ser construido y estudiado, así como, complejo para poder reflejar lo complicado del sistema que representa.

### 7.1.2. Razones para construir un Modelo

Se necesita un modelo cuando estudiar el sistema real es imposible o económicamente no aconsejable. Por ejemplo, es aconsejable estudiar y diseñar un sistema de distribución de productos antes de construir los almacenes de distribución.

En general, se dice que un modelo puede ser útil si se usa:

**a) Como ayuda para pensar**

Un modelo puede ayudar a esclarecer la estructura del problema, empero, la manera en que esa persona visualiza al sistema afecta sus acciones.

**b) Como ayuda para el proceso de comunicación**

Esta ayuda es entre el diseñador del modelo y otros, o entre los usuarios del modelo. Por ejemplo, una de las ventajas del modelo PERT es la posibilidad de hacer más comprensible el análisis de la repercusión que puede tener en un proyecto el atraso en una actividad programada.



c) *Como herramienta de predicción*

Es probablemente el uso más importante e históricamente la primera razón que existió para construir un modelo. Un modelo para ser aceptable debe poder predecir (dentro de determinados límites de error) la salida de un sistema, dado un cierto conjunto de entradas.

d) *Con fines de control*

Si bien en la mayoría de los casos un modelo representa la realidad, en procesos controlados se hace que la realidad siga la de un modelo. Esta es la característica de todos los modelos de optimización. Por ejemplo, se construye un modelo para un taller con el objeto de optimizar el costo total de su operación. El estudio del modelo hace que deba modificarse la performance del taller, que así se comportará como el modelo de costo total mínimo.

e) *Como elemento de ayuda en la tarea de enseñanza*

La existencia de un modelo acrecienta las posibilidades de experimentación. Esa experimentación es útil para que puedan formularse hipótesis sobre el sistema. También permite entrenar a alguien a enfrentar posibles situaciones. Aplicaciones típicas serían los modelos de vehículos espaciales para entrenar astronautas, modelos de autos para enseñar a conducir, etc.

Sucintamente, puede decirse entonces que los modelos se construyen con fines descriptivos o de manipulación. Un modelo descriptivo (casos a, b y e) se utiliza para instruir, comunicar, explicar, entrenar, convencer, demostrar o vender; en cambio el manipulador (casos c y d) se usa como herramienta de predicción, control o para arribar a una respuesta.

### 7.1.3. Características del Modelo

Todo modelo posee dos características importantes:



### 7.1.3.1. Simplificación

La versión simplificada de un fenómeno real, no es otra cosa que hacer más sencilla o menos complicada la explicación y comprensión de una cosa real o idea. Ejemplo: Un ingeniero electricista trabaja con modelos de circuitos en los cuales los valores de las resistencias, capacitadores e inductancias se consideran constantes. Esta es una aproximación, porque en la realidad dichos valores varían con la temperatura, presión, antigüedad, etc.; sin embargo, para la mayor parte de las aplicaciones prácticas son suficientemente válidas dichas aproximaciones.

### 7.1.3.2. Abstracción

El concepto de modelo como una abstracción de la realidad es extraño para la mayoría de las personas. Quizás el mejor modo de explicar esto es con un ejemplo.

Supóngase el problema de determinar la superficie ocupada por el agua en un lago que tiene algunas islas, de un mapa que se encuentra realizado en una escala que permite una detallada visualización.

Los métodos que habitualmente se sugieren para hacer la determinación son:

- Usar un planímetro.
- Cortar una plancha de metal de espesor uniforme de la medida exacta del área de el agua y pesarla. Conociendo el espesor y el peso específico de la plancha de metal, se puede calcular el área.
- Utilizar un papel transparente con un reticulado suficientemente fino. Cualquier área irregular que quede dentro de un pequeño cuadro y no lo llene, podrá considerarse aproximadamente como un cuadro si lo llena en más del 50% y nula si lo llena en una proporción menor a la mitad.



Obsérvese que los tres métodos sugeridos poseen un cierto error que es indeterminable en cada método. Un cuarto método radicalmente diferente sería:

- Incluir el mapa del lago en un rectángulo de dimensiones conocidas ( $a$ ,  $b$ ). Trazar un eje de coordenadas ( $x$ ,  $y$ ). El eje " $x$ " coincidiría con el lado " $a$ " del rectángulo y el eje " $y$ " con el lado " $b$ ". Un punto ( $x$ ,  $y$ ) indica una ubicación dentro del rectángulo que puede ser agua o tierra.

Puede entonces, buscarse un número al azar (por ejemplo de tablas de números al azar) para " $x$ ", otro para " $y$ " y determinar el punto ( $x$ ,  $y$ ) que será agua o tierra. Repitiendo la experiencia " $N$ " veces, se generan " $n$ " puntos que caerán en el área de agua.

El fundamento de este cuarto método es la siguiente construcción abstracta: cualquier punto dentro del rectángulo es agua o tierra. La dicotomía es similar al arrojarse al aire una moneda (águila o sol), al aprobado - defectuoso de una línea de producción, etc. En este caso la población ( $N$ ) es el infinito número de puntos dentro del área rectangular. Una muestra de tamaño finito ( $n$ ) contendrá puntos en el área de agua que se distribuirán de acuerdo a una distribución binomial. La fracción ( $n:N$ ) se aproxima a la verdadera proporción de la superficie de agua con respecto al total del área del rectángulo a medida que ( $N$ ) tiende a infinito.

En este cuarto método, el error de estimación de la superficie de el agua es conocido, y puede ser reducido hasta el límite deseado de precisión, caso imposible de realizar en los métodos anteriores.

La construcción abstracta que transformó un problema planteado determinísticamente (encontrar la superficie de agua en un mapa) en uno probabilístico (determinar un parámetro de la distribución binomial) fue la clave para mejorar el enfoque.



### 7.1.4. Clasificación de los Modelos

Existen varias clasificaciones de modelos, presentándose en este estudio, sólo algunas de las más comunes.

#### 7.1.4.1. Modelos Descriptivos y Normativos

- Los modelos descriptivos son aquellos que pormenorizan el comportamiento del sistema (o de un elemento) sin emitir juicio alguno. La mayoría de los modelos encontrados en la física o la química son descriptivos.
- Son normativos, los modelos que indican si el comportamiento fue bueno o malo. Este juicio sobre la racionalidad o irracionalidad del comportamiento, de lo bueno o lo malo de la decisión, es lo que distingue a los modelos normativos.

#### 7.1.4.2. Modelos Estructurales y Funcionales

- Un **modelo estructural** es aquel que simplemente indica los elementos del sistema y sus interconexiones. Ejemplo: Un diagrama de dos dimensiones, una red PERT, etc.
- Los **modelos funcionales**, deben describir el mecanismo del proceso del sistema, indicando el estado inicial, el final y alguno de los intermedios de ese proceso. Deben proveer algún medio a través del cual, cualquier entrada del sistema adecuadamente descrita de acuerdo a este mecanismo, pueda ser usada para generar una salida (esta salida debería ser una correcta descripción de la salida que el sistema real habría dado a la entrada mencionada). Casi todos los modelos matemáticos son funcionales.



### 7.1.4.3. Modelos Icónicos, Analógicos y Simbólicos

– **Modelos Icónicos:**

Son aquellos que se asemejan al objeto que representan, como un prototipo (en escala reducida) de un avión o maqueta (en escala magnificada) de un átomo.

– **Modelos Analógicos:**

En estos modelos se sustituye una propiedad por otra, el problema es resuelto en el estado de sustitución y la solución es finalmente traducida a las dimensiones o propiedades originales. Una excelente ilustración de un modelo analógico es la regla de cálculo.

– **Modelos Matemáticos o Simbólicos:**

Son los más importantes, generales y abstractos. En estos modelos, un símbolo puede representar una distancia, una contribución marginal, etc. Un ejemplo puede ser la ecuación funcional de la programación dinámica.

### 7.1.4.4. Modelos de Simulación y Heurísticos

El advenimiento de la computadora ha posibilitado el uso frecuente de dos tipos de modelos:

– **Modelos de Simulación:**

En esencia cualquier representación es una forma de simulación y debe participar de alguna reducción o cambio de la realidad. El grado de diferencia entre el sistema real y el simulado depende del objetivo de la simulación. Normalmente el objetivo es la experimentación en la representación del sistema real a fin de comprender el comportamiento del sistema (que puede llevar a descubrir las leyes que lo gobiernan) o la evaluación de posibles estrategias relacionadas con el criterio o conjunto de criterios a usar. Todos los modelos de simulación son de entrada - salida.



Otra forma de caracterizar un modelo de simulación es considerarlo como un dispositivo "si ... por lo tanto ...", es decir, si cierta entrada es especificada (que incluye cierta estrategia), por lo tanto la salida puede ser determinada.

La simulación no es una teoría, es una metodología de resolución de problemas. Es por sobre todo una herramienta de análisis del comportamiento del sistema ante determinadas condiciones.

#### – Modelos Heurísticos:

Son aquellos en donde el razonamiento no es concluyente ni escrito y cuyo fin es descubrir la solución de un problema existente. Difieren de los modelos analíticos porque no buscan la optimización y de los de simulación porque generan sus propias alternativas a través del uso de reglas heurísticas incorporadas al modelo.

#### 7.1.4.5. Modelos Mentales

Las palabras "modelos mentales" aparecen por primera vez en la década de los 40's, y se le atribuyen al psicólogo escocés, K. Craik, poniéndose actualmente en boga.

Los modelos mentales, según P. Senge, son imágenes, supuestos e historias que tenemos en la mente de nosotros mismos, de otra gente y de cualquier aspecto del mundo; que generan situaciones conflictivas que deben ser destruidas.

Como un vidrio que distorsiona la visión, los modelos mentales determinan lo que vemos, opinamos y cómo actuamos. Las diferencias de modelos explican porque dos personas describen en forma diferente lo que ven.



En base a lo anterior, se puede decir que el Modelo de Proactividad Organizacional que se empleará en el presente estudio es:

- **Descriptivo**; debido a que, se utiliza para instruir, comunicar, explicar, entrenar, convencer o demostrar el porque del comportamiento del sistema (o de un componente) sin emitir juicio alguno, sólo interesa resolver de la mejor manera posible los contratiempos.
- **De Simulación**; ya que, se emplea como una herramienta de análisis del comportamiento del sistema ante determinadas condiciones, que busca y evalúa las posibles estrategias relacionadas con el criterio a usar.
- **Heurístico**; porque, a partir de los antecedentes e información del sistema (empresa que es objeto de estudio), se pretende encontrar y establecer el porque de las cosas (situaciones conflictivas) y proponer las soluciones más viables.
- **Mental**; puesto que existe una serie de supuestos dentro de la organización que determinan la forma de ver, opinar y actuar de los empleados; mismos que deben ser modificados o destruidos.



## 7.2. Propuesta de un Modelo de Proactividad Organizacional

El mundo en que vivimos, tal como ya se manifestó, se encuentra en un continuo proceso de cambio. Es relevante que en nuestro país se estén dando, en los más diversos ámbitos, las condiciones para que el ciudadano pueda elegir del abanico de oportunidades, cada vez con mayor libertad, aquella que más convenga a sus intereses, gracias a los niveles de apertura que el entorno le está brindando. Entre ellos, seleccionar la mejor opción para manejar sus fondos de retiro; la oferta que más le convenga en servicios de larga distancia o, incluso, por primera ocasión en el caso del Distrito Federal, para elegir al candidato que le parezca tener el perfil requerido para ocuparse del gobierno.

Sin embargo, se debe considerar que dichos cambios han sido moldeados por la tecnología, que se desarrolla mediante principios y leyes que, a veces, están reñidos con los del ser humano. La desocupación existente en los países de mayor valor competitivo da la razón y corrobora lo expresado. De esto, se desprende que, en nuestros días, los problemas crezcan más rápidamente que las soluciones; he aquí, tal vez, uno de los motivos que enrarece los entornos y los hacen cada vez más impredecibles y turbulentos. Lo utópico puede tornarse probable, razón por la cual se deben montar escenarios que faciliten una base histórica para conjugar el desarrollo institucional con escenarios basados en lo que, tal vez, será posible en un futuro y descartar el efecto propio de las tendencias del pasado.



LOGOTIPO	EMPRESA AUTOMOTRIZ S.A., DE C.V.
	MODELO DE PROACTIVIDAD ORGANIZACIONAL

*7.2.1.1. DISEÑO ESTRUCTURAL*

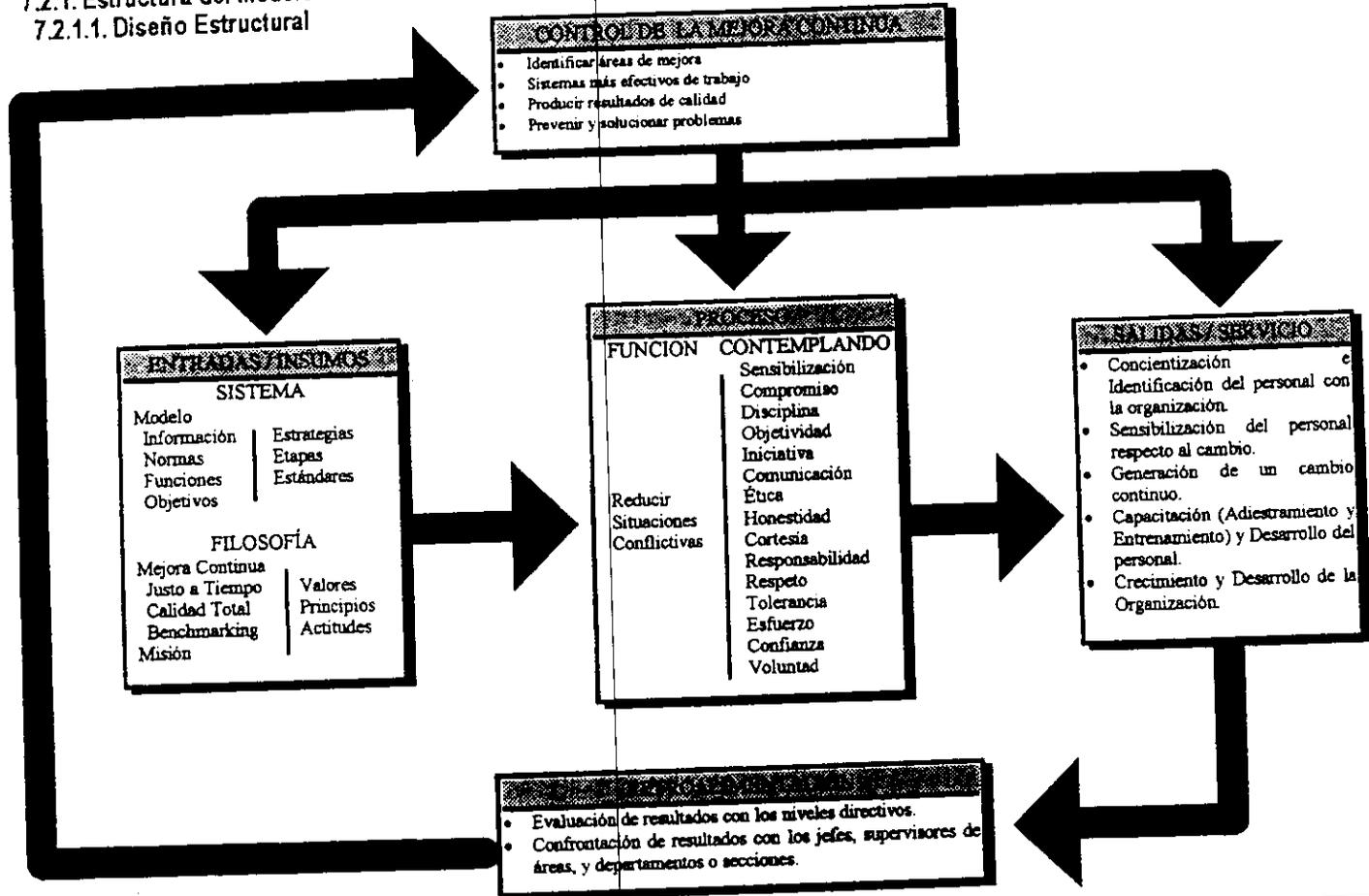
\*\*\* REPRESENTACIÓN GRÁFICA \*\*\*

Consultar Esquema 7.2.1.1.

FORMULÓ	AUTORIZÓ	FECHA DE ELABORACIÓN
---------	----------	----------------------



### 7.2.1. Estructura del Modelo 7.2.1.1. Diseño Estructural





<i>LOGOTIPO</i>	EMPRESA AUTOMOTRIZ S.A., DE C.V.
	<i>MODELO DE PROACTIVIDAD ORGANIZACIONAL</i>

*7.2.1.2. DIAGRAMA DE FLUJO DE ALGORITMOS NO NUMÉRICOS*

\*\*\* REPRESENTACIÓN GRÁFICA \*\*\*

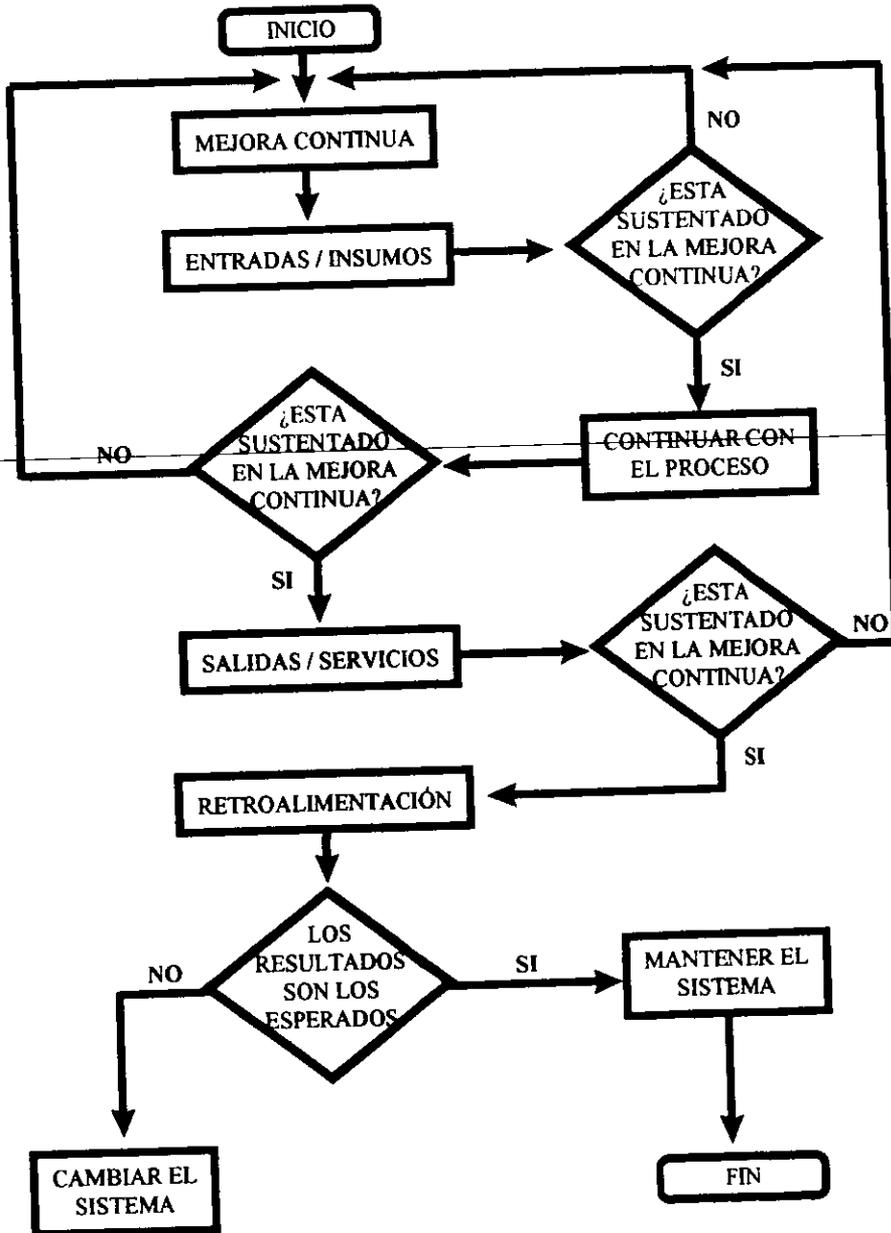
Consultar Diagrama 7.2.1.2.

FORMULÓ	AUTORIZÓ	FECHA DE ELABORACIÓN
---------	----------	----------------------



### 7.2.1. Estructura del Modelo

#### 7.2.1.2. Diagrama de Flujo de Algoritmos no Numéricos





<i>LOGOTIPO</i>	<i>EMPRESA AUTOMOTRIZ S.A., DE C.V.</i>
	<i>MODELO DE PROACTIVIDAD ORGANIZACIONAL</i>

*7.2.1.3. DIAGRAMA DE FLUJO ADMINISTRATIVO DE BLOQUE*

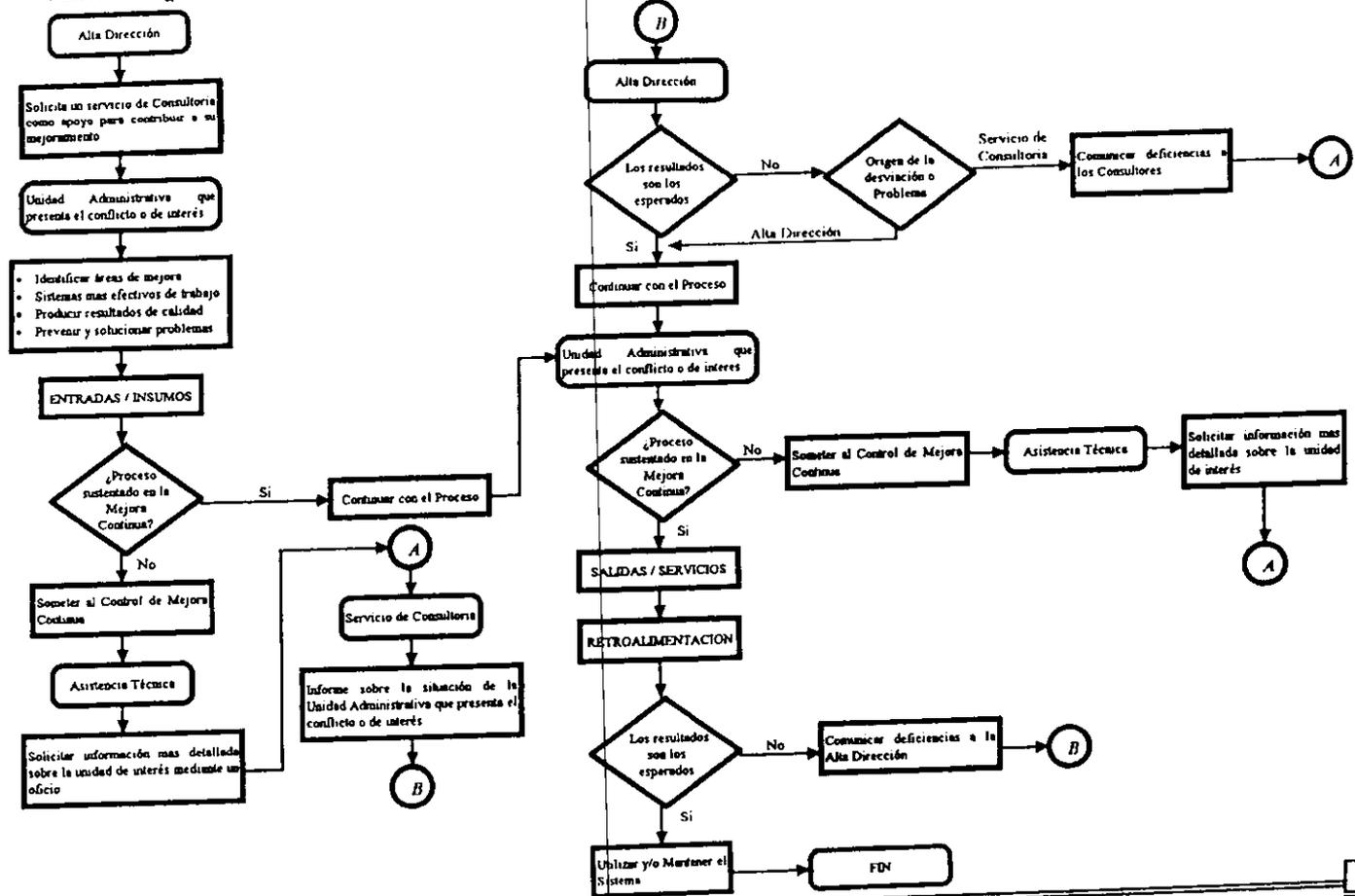
**\*\*\* REPRESENTACIÓN GRÁFICA \*\*\***

*Consultar Diagrama 7.2.1.3.*

<i>FORMULÓ</i>	<i>AUTORIZÓ</i>	<i>FECHA DE ELABORACIÓN</i>
----------------	-----------------	-----------------------------



### 7.2.1. Estructura del Modelo 7.2.1.3. Diagrama de Flujo Administrativo de Bloque





### 7.2.2. Descripción del Modelo

Una vez diseñada la estructura del Modelo de Proactividad Organizacional, es conveniente, brindar al lector una explicación concreta y detallada del mismo a fin de darle un marco de referencia más profundo sobre la razón de ser de este modelo.

Para que el modelo funcione de la mejor manera posible, es necesario que todas y cada una de sus etapas se encuentren sustentadas en la mejora continua, más sin embargo, es digno de hacer mención que para esto es fundamental que el modelo en un principio sea considerado como un sistema, al cual se le debe de alimentar (entradas / insumos) con: Funciones, Objetivos, Estrategias y Etapas del mismo, todo esto basado en la propia Información, Normas, Métodos y Estándares de la empresa en cuestión.

El proceso mismo del modelo se divide en dos grandes vertientes; la primera enfocada a visualizar en cada momento la función de dicho, la cual consiste en reducir situaciones conflictivas en la empresa "Automotriz" S.A., de C.V., y la segunda dirigida a contemplar aspectos esenciales del modelo como son; Sensibilización, Compromiso, Disciplina, Objetividad, Iniciativa, Comunicación, Ética, Honestidad, Cortesía y Responsabilidad, principalmente.

Conseguido lo anterior, (siempre y cuando se respeten los lineamientos establecidos) deben de obtenerse resultados reales, tales como: la concientización e identificación del personal con la organización, la sensibilización del personal respecto al cambio, la generación de un cambio continuo, el entrenamiento, capacitación y desarrollo del personal, así como, el crecimiento y desarrollo de la organización.

Por otra parte, los resultados del modelo no podrían ser los más idóneos, si no existiera el intercambio de información entre las partes interesadas, es decir, es necesario mantener una retroalimentación (que parta de los resultados obtenidos) en primer instancia con los altos niveles directivos, y posteriormente con los jefes, supervisores de área y departamentos o secciones, esto



permitirá llevar a cabo una confrontación de resultados y analizar los avances de la organización (si es que los hay).

Una vez concluida la confrontación (análisis y evaluación de resultados), y arrojados los resultados finales, cualquiera que estos fueren, es necesario recurrir nuevamente a la mejora continua, esto con la finalidad de identificar áreas de mejora, sistemas más efectivos de trabajo, producir resultados de calidad y sobre todo prevenir y buscar soluciones óptimas a los problemas.

### 7.2.3. Desarrollo del Modelo

Antes de dar a conocer el Modelo de Proactividad Organizacional que se propone, es pertinente tomar en cuenta algunas consideraciones elementales sobre la Industria Mexicana. Sobresaliendo de tal efecto:

En la Industria Mexicana concretamente, el Desarrollo Organizacional ha sufrido modificaciones en su concepción y en sus técnicas. Múltiples han sido las variantes al grado que se ha perdido la identidad, efectividad y eficiencia del mismo en la empresa, debido a la insistencia del cambio en el trabajo (tanto a nivel individual como grupal) sin tener presente que el verdadero Desarrollo Organizacional se basa en el hecho de que una organización llegue a ser lo que puede llegar a ser, según las circunstancias concretas, en interacción con su ambiente interno y externo, necesitando para ello de técnicas adecuadas en las cuales se pueda auxiliar (caso de la proactividad) y no de un simple ensayo de técnicas novedosas en el campo psicosocial. Debido a esto, el empresario se ha resistido a aplicar estas miras carentes de sentido práctico para la efectividad y eficiencia de las organizaciones, especialmente de las lucrativas.

Cabe aclarar, que son múltiples las técnicas que surgen dentro del Desarrollo Organizacional, empero de estas sólo algunas sirven de manera efectiva para los fines que persigue, un claro ejemplo de ello es la proactividad.



Por otra parte, la falta de compromiso de los trabajadores y empleados con la competitividad empresarial es algo endémico. Y lo que agrava más la situación, es su falta de interés al grado que la producción de bienes y suministro de servicios carece de responsabilidad. Para estos, no tiene sentido esforzarse en algo ajeno a sus intereses. Por ello, el alto índice de rotación de personal, como reflejo de que el empleado busca trabajos en los que pueda sentirse a gusto. El actual estilo gerencial le causa malestar al grado que lo condiciona a trabajar tan sólo para sobrevivir y no para producir, ni mucho menos, para servir con calidad al cliente; no le interesa, le sirve con atención deficiente. Consecuentemente, la empresa pierde mercado y, por lo tanto, competitividad.

El personal mexicano es muy sensible al trato con muestras de atención y a romper las barreras entre el autoritarismo tradicional jerárquico y la respetuosa consideración amable y efectiva de sus necesidades fundamentales relativas a su persona y a su familia. Efectivamente, esto requiere que la empresa desde sus más altos niveles, o sea, a nivel macro, modifique su estructura jerárquica, haciéndola más flexible y adaptable, por medio de un enfoque más ajustado a la evolución de los fenómenos sociales, es decir, al bienestar social e industrial del empleado y a su necesidad de estar comunicado con el producto en el mercado y con los servicios a los clientes, a fin de sentir a la compañía no como un robot insensible y abstraído en sus funciones empresariales, sino como, una organización amigable y más sensible al bien de la comunidad social a la cual, todo empleado pertenece y, de la cual, él con su respectiva familia se beneficia. Esto implica, se insiste, que el personal de la compañía tenga más contacto con el mercado y, consecuentemente, estar más capacitado en el trato adecuado con los clientes nacionales e internacionales; lo cual le motivaría para producir y servir, no solamente con calidad total, sino con algo más, con mejora continua.

Pero, ¿en dónde podremos encontrar la solución a estos problemas?. Tal vez, en conocer y, en la medida posible, solucionar las necesidades reales del personal en el trabajo y, hasta cierto punto, en su vida privada, ya sea individual o familiar. Esto no implica satisfacer todas sus necesidades a nivel privado y familiar pero sí algunas, las fundamentales, no tan sólo para sobrevivir sino también, para superarse en la vida. Se demanda que el empresario conviva ocasionalmente en el trabajo y observe directamente las necesidades del personal, o por medio de personas delegadas



expresamente para ello con el fin de comunicarle los hechos a él mismo y, éste a su vez, transmitir dicha información a los accionistas.

Una vez analizadas estas consideraciones, es pertinente dar a conocer el Modelo de Proactividad Organizacional que se propone para efectos de este proyecto de investigación; el cual consta de seis fases:

1. Introducción al Cambio,
2. Reunión de la Información y Diagnóstico,
3. Planeación y Ejecución del Cambio,
4. Taller de Sensibilización al Cambio,
5. Proactividad Organizacional y,
6. Estabilización del Cambio.

Es necesario hacer hincapié, en el hecho de que en cada fase del modelo que se propone, están definidas sus funciones y objetivos, así como, sus estrategias y algunas técnicas adecuadas orientadas a cumplir con el objetivo de este modelo y a conseguir los mejores resultados.

Asimismo, cabe aclarar, que pese a que el presente modelo está enfocado a una empresa en particular (en este caso "Automotriz" S.A., de C.V.), el lenguaje que se emplea en el mismo es en forma genérica, es decir, en el sentido amplio de la palabra, considerando a la organización en forma general independientemente de su magnitud, giro o estructura; puesto que algunos aspectos de los contemplados en este modelo también servirán de referencia y punto de partida a otras organizaciones que se encuentren en una situación similar a la que presenta la empresa, la cual es objeto de estudio.



LOGOTIPO

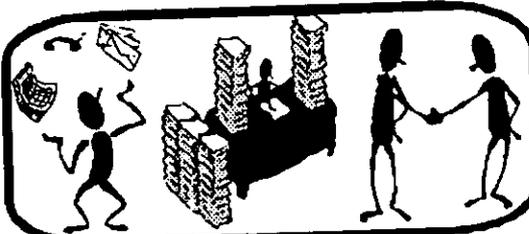
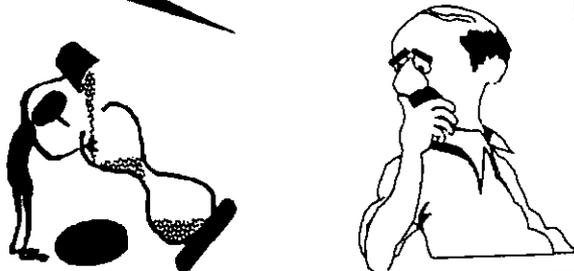
EMPRESA "AUTOMOTRIZ", S.A. DE C.V.





<b>LOGOTIPO</b> (1)	EMPRESA AUTOMOTRIZ S.A., DE C.V. (2)
	<b>MODELO DE PROACTIVIDAD ORGANIZACIONAL</b>

FECHA	(4)
PAGINA	(5) DE (6)
PAGINA	SUSTITUYE A DE (6)
DE FECHA	

<b>CONTENIDO DEL MODELO</b>		(3)
<div style="background-color: #cccccc; width: 20px; height: 100px; margin-bottom: 10px;"></div> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Introducción</li> <li>✓ Fases que comprende:                             <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Introducción al Cambio</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Reunión de la Información y Diagnóstico</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Planeación y Ejecución del Cambio</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Taller de Sensibilización al Cambio</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Proactividad Organizacional</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Estabilización del Cambio</li> </ul> </li> <li>✓ Objetivo</li> <li>✓ Desarrollo de las Fases del Modelo:                             <ul style="list-style-type: none"> <li><input checked="" type="checkbox"/> Nombre de la Fase</li> <li><input checked="" type="checkbox"/> Contenido:                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Funciones y Objetivos</li> <li>❖ Papel del Agente de Cambio</li> <li>❖ Estrategias</li> <li>❖ Etapas</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>✓ Observaciones</li> </ul>	  	
(7)		

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>AUTORIZÓ</b>
----------------	---------------	-----------------

(8) CLAVE



Logotipo

**EMPRESA "AUTOMOTRIZ", S.A. DE C.V.**

## *Modelo de Proactividad Organizacional*

### FASE 1: INTRODUCCIÓN AL CAMBIO

#### \* CONTENIDO:

- ◇ Funciones y Objetivos
- ◇ Papel del Agente de Cambio
- ◇ Estrategias
  - ⇒ Entrevista
  - ⇒ Relaciones de Consulta
  - ⇒ Discusión de Grupo
  - ⇒ Sesiones de Confrontación

#### ◇ Etapas

- ⇒ Etapa 1: Establecimiento del Clima
- ⇒ Etapa 2: Recopilación de Información
- ⇒ Etapa 3: Participación de la Información
- ⇒ Etapa 4: Establecimiento de Prioridades y Planeación de la acción que se va a tomar
- ⇒ Etapa 5: Planeación de la Acción
- ⇒ Etapa 6: Seguimiento inmediato por el equipo más alto de la gerencia
- ⇒ Etapa 7: Revisión del Progreso

*Fecha y Clave*



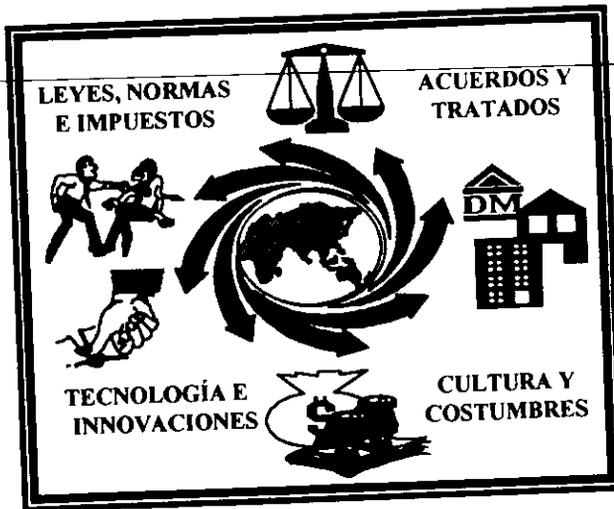
LOGOTIPO

# EMPRESA "AUTOMOTRIZ", S.A. DE C.V.

## Modelo de Proactividad Organizacional

### INTRODUCCIÓN

En el inicio de un nuevo siglo que parece promisorio, y en el que la dinámica de las fuerzas que lo conforman se perfila asaz y complejamente, resulta impostergable planear, aceptar y ejecutar al cambio como parte de nuestras vidas.



Antes de que hayan transcurrido cincuenta años del próximo milenio, el circuito científico-tecnológico-productivo, generará nuevos descubrimientos, aplicaciones tecnológicas, máquinas y herramientas, a las cuales se tendrá que hacer frente. En este esquema, se debe considerar al cambio y a sus herramientas (Desarrollo Organizacional) como una alternativa viable para poder enfrentar tales situaciones.



LOGOTIPO

**EMPRESA "AUTOMOTRIZ", S.A. DE C.V.**

Cambio significa el paso de un estado a otro y, en relación con las organizaciones, se refiere al proceso por el que pasa una empresa al adecuarse a circunstancias diferentes a las previstas. Al tratarse de este tipo de cambio, habla uno sobre algún esfuerzo generado intencionalmente por una compañía para prepararse para un entorno de negocios más competido, en el cual se valoran características de las que la compañía carece.

Cabe aclarar, que el factor que facilita o impide este proceso es el factor humano, en forma de resistencia o rechazo al mismo. Dicha resistencia y/o el propio rechazo se presenta de forma diferente en cada individuo. De esta manera, para aumentar las posibilidades de éxito de este se empezaron a desarrollar estrategias, técnicas y una metodología, para ayudar a la transición de una manera de trabajar (con todos sus concomitantes tales como patrones, valores, cultura, visión del negocio), a otra en la cual se sostuvieran las ventajas competitivas buscadas; concibiendo a estas no sólo en el plano financiero, sino también desde el punto de vista de sus recursos humanos.

Precisamente, para efectos de lo ya expuesto, es que se propone el presente Modelo de Proactividad Organizacional; el cual busca ayudar al personal de la empresa "Automotriz" S.A., de C.V., a comprender las desventajas de la situación en la que se encuentran operando; a entender las ventajas de una mejora continua; a participar en el proceso de cambio, a involucrarse y responsabilizarse por los resultados esperados y a emprender un proceso de mejora.

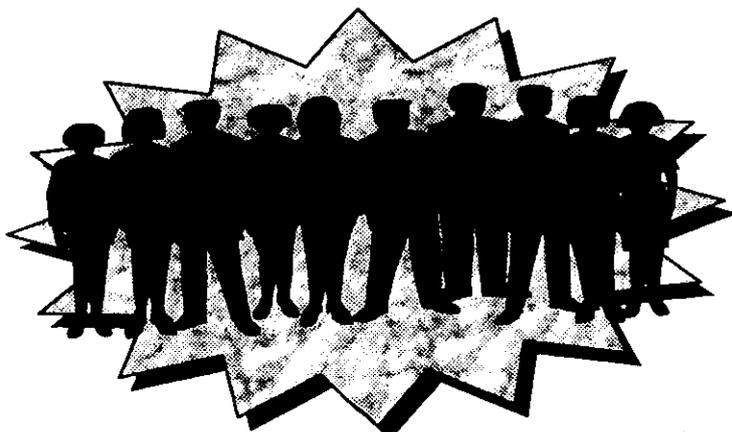


LOGOTIPO

**EMPRESA "AUTOMOTRIZ", S.A. DE C.V.**

Hay que tener presente que el cambio al que se refiere implica incertidumbre, amenaza a la identidad de la persona o a sus propios intereses, miedo a lo desconocido, rompimiento con la costumbre o inercia, y que muchos de estos factores ni siquiera existen a nivel de la conciencia, sino que están sumergidos en el inconsciente

Como consecuencia, esto resulta complicado puesto que no sólo hay que manejar la parte "técnica" (calidad, reingeniería, productividad), sino que hay que conjuntar una serie de habilidades que van desde conocimiento de Psicología, Sociología, Cultura prevaleciente (la de la compañía, la de la región y la nacional), liderazgo, persuasión, convencimiento, autoridad, motivación, disciplina, cumplimiento, que den la capacidad de influir en el factor humano para que "a través de la gente" el cambio se dé.

*Fecha y Clave*



LOGOTIPO

# EMPRESA "AUTOMOTRIZ", S.A. DE C.V.

## Modelo de Proactividad Organizacional



➤ FASES QUE COMPRENDE:

1. Introducción al Cambio
2. Reunión de la Información y Diagnóstico
3. Planeación y Ejecución del Cambio
4. Taller de Sensibilización al Cambio
5. Proactividad Organizacional
6. Estabilización del Cambio

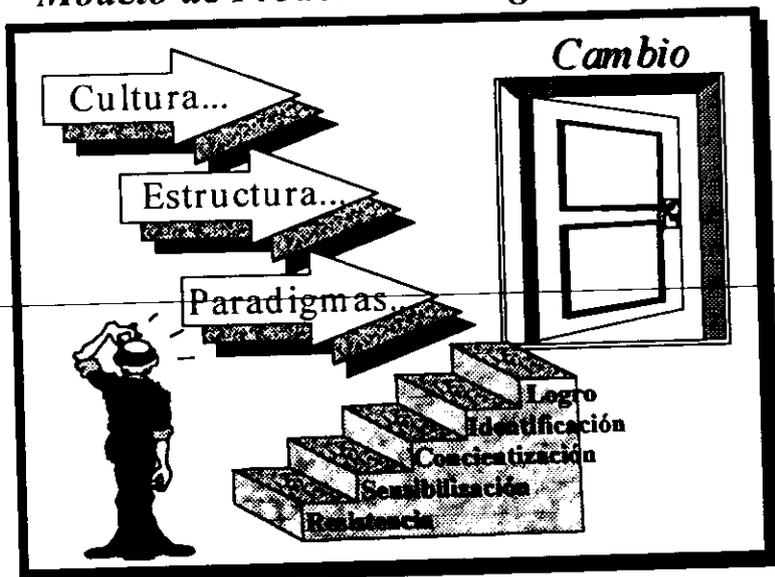
*Fecha y Clave*



LOGOTIPO

**EMPRESA "AUTOMOTRIZ", S.A. DE C.V.**

*Modelo de Proactividad Organizacional*



➤ OBJETIVO:

Crear una conciencia por medio de la sensibilización de los miembros de la empresa "Automotriz", S.A., de C.V., para que ellos por su voluntad e iniciativa propia consideren al cambio como una parte esencial de su persona y lo adopten para regir todas sus acciones, comportamientos, ideas y costumbres, en otras palabras, concientizarlo e identificarlo con la organización y con la importancia que representa su trabajo para la misma.

*Fecha y Clave*



LOGOTIPO

## EMPRESA "AUTOMOTRIZ", S.A. DE C.V.

### *Modelo de Proactividad Organizacional*

#### FASE I: INTRODUCCIÓN AL CAMBIO

##### \* CONTENIDO:

◇ Funciones y Objetivos

◇ Papel del Agente de Cambio

◇ Estrategias

⇒ Entrevista

⇒ Relaciones de Consulta

⇒ Discusión de Grupo

⇒ Sesiones de Confrontación

◇ Etapas

⇒ Etapa 1: Establecimiento del Clima

⇒ Etapa 2: Recopilación de Información

⇒ Etapa 3: Participación de la Información

⇒ Etapa 4: Establecimiento de Prioridades y Planeación  
de la acción que se va a tomar

⇒ Etapa 5: Planeación de la Acción

⇒ Etapa 6: Seguimiento inmediato por el equipo más  
alto de la gerencia

⇒ Etapa 7: Revisión del Progreso

*Fecha y Clave*



## PRIMERA FASE:

**INTRODUCCIÓN AL CAMBIO****• Funciones y objetivos**

- a) *Establecer relaciones:* Aquí se hace referencia a las primeras reuniones de las personas involucradas en el plan de cambio entre sí y con el agente de cambio.
- b) *Reconocer las propias motivaciones y necesidades:* Tanto los funcionarios como el agente de cambio necesitan determinar cuáles son las causas y los factores que los llevaron a decidir implantar el cambio en la organización.
- c) *Definir papeles y expectativas:* Desde el primer momento en que los involucrados en el cambio se reúnen con este fin, el papel de cada uno se define para saber que se puede esperar de cada quien y en que forma van a intervenir.
- d) *Definir el sistema o sistemas del cliente:* Aquí se trata de describir cada componente de la estructura orgánica de la empresa como una totalidad, a la que hay que enfocar con espíritu de investigación y estudio, viendo a la organización total como una estructura dinámica, en evolución y como un sistema sociotecnológico.
- e) *Definir la relación del cliente con su problemática, objetivos y motivaciones:* De la forma como los dirigentes de la organización se enfrentan a su problemática, se puede partir para enfocar y presentar las posibles soluciones y cambios de actitudes hacia los problemas.
- f) *Determinar las áreas de donde se obtendrá la información:* Según los problemas que señale el cliente, que existen en la organización, será la información que se necesite pedir (registros, presupuestos, planes, etc.).



- **Papel del agente de cambio**

En esta primera fase, el papel del agente de cambio es sólo de consultor e investigador. Lo único que hace es asesorar a las personas involucradas en cómo enfocar su problemática, cómo diagnosticar los aspectos en que es necesario cambiar, etc., y observar, tomando nota de todos aquellos aspectos que le permitan enfocar lo más objetivamente posible la planeación del cambio.

- **Estrategias**

- Entrevistas:** El agente de cambio organiza entrevistas individuales y de grupo, a fin de obtener toda la información necesaria para iniciar la fase de diagnóstico. La entrevista individual sirve para obtener datos importantes sobre la percepción de los problemas de cada entrevistado, en tanto que la entrevista de grupo permite observar los procesos sociales de cada grupo entrevistado, así como las diferencias en el criterio individual con el de grupo.
- Relaciones de consulta:** Básicamente, el agente de cambio es consultor, o sea, el grupo o grupos que forman la organización son los que van a diagnosticar y determinar cuales son las áreas o aspectos que requieren un cambio; el consultor sólo asesora y aconseja en que forma y con que bases pueden enfocar su problemática.
- Discusión de grupo:** Como él, el cliente es quien señala la situación actual de la empresa y la situación ideal futura. Dicho diagnóstico es dialogado y acordado por el principal grupo de funcionarios de la empresa cliente.
- Sesiones de confrontación:** En periodos de conflicto que siguen a los mayores cambios de organización, tiende a haber mucha confusión y energía expandida que afecta negativamente la productividad y el buen funcionamiento de la organización.



El equipo formado por la alta gerencia necesita métodos rápidos y efectivos para sensibilizar las actitudes del estado de la organización, así como los sentimientos para poder planear acciones apropiadas y para utilizar su energía en los problemas más importantes.

Los métodos más comunes acerca de las actitudes del facilitador, sesiones de Staff y otros, requieren mucho tiempo y suspensión entre tener la información y llevarla a cabo.

Un micromecanismo llamado *confrontación* proveerá a todo el grupo gerencial con:

- Una acertada lectura del buen funcionamiento de la empresa.
- La oportunidad de trabajos de unidad para asentar prioridades a superación.
- La oportunidad para la alta gerencia de llevar a cabo decisiones apropiadas, basadas en una adecuada información de la organización.
- Una participación mayor en los objetivos y metas de la organización.
- Un compromiso a la acción de parte de los subgrupos.
- Una base para determinar otros mecanismos de comunicación entre niveles y grupos, localización apropiada de decisiones, solución de problemas entre las subunidades, así como la maquinaria para una influencia mayor.

A continuación se proporciona una descripción detallada de los siete componentes que forman el diseño específico para la confrontación a lo largo de todo el día.



### **ETAPA 1: Establecimiento del Clima (Duración aproximada: 45 minutos a 1 hora)**

Al principio, el gerente deberá comunicar a todo el grupo gerencial las metas de la confrontación, y el interés que persigue en que se discuta libremente. Deberá también asegurarles que no existirá castigo alguno por emitir soluciones adversas.

Será de ayuda que el gerente o el asesor den también una información general o una conferencia. Algunos temas de interés podrían ser el de comunicación, el concepto de responsabilidad compartida, la necesidad de comprensión, asumir los objetivos y/o metas de la organización, y la oportunidad y necesidad de influir en la organización.

### **ETAPA 2: Recopilación de Información (Duración aproximada: 1 hora)**

Se dividirá al grupo en pequeñas unidades heterogéneas de siete a ocho personas. En caso de existir un grupo de alto nivel, éste será separado como unidad aparte. El resto de los participantes se dividirá en unidades con una "participación diagonal" de la organización; esto es, ningún subordinado y jefe estarán juntos, y cada unidad contendrá miembros de todas las áreas funcionales.

A cada unidad se le dará la siguiente consigna: "Piense en usted mismo como en un individuo con necesidades, objetivos y metas. También considérese persona que está involucrada en la organización total. Piense en cuales son los motivos u obstáculos que lo desmotivan, que procedimientos deficientes, fallas o políticas hay y que objetivos y metas oscuras existen actualmente. Piense en que diferentes condiciones, si existen, pudieran hacer que la organización fuese más efectiva y se llevara en ella una organización mejor".

A cada unidad se le dice que seleccione una persona "reportero", quien presentará los resultados obtenidos que consiguió en la sesión general que tendrá lugar una hora después.



### ETAPA 3. Participación de la Información (Duración aproximada: 1 hora)

Cada reportero escribirá toda la información y conclusiones a las que llegó su unidad, en hojas de rotafolio que después serán pegadas en la pared.

El líder sugiere algunas categorías para clasificar, dentro de las cuales todas las hojas puedan ser incluidas; en otras palabras, si existen 75 tópicos, la semejanza será en clasificar estos tópicos y agruparlos en siete o seis categorías mayores -digamos, por el tipo de problema, tal como "dificultades en la comunicación"; por el tipo de relación, como "problemas con la alta gerencia", o por el tipo de área involucrada, posiblemente como "problemas en el departamento de maquinaria".

Después se suspenderá la sesión, ya sea para comida; o si es en la tarde, se suspenderá hasta el día siguiente.

Durante el tiempo de la comida, las hojas que contienen las conclusiones e información se repartirán a todos los miembros integrantes.

### ETAPA 4. Establecimiento de prioridades y Planeación de la acción que se va a tomar

(Duración aproximada: 1 hora 15 minutos)

Se reúne todo el grupo durante 15 minutos en una sesión general. Todos, con el líder como conductor, revisan los datos que se obtuvieron y se les da prioridad. Se asigna a cada grupo según su departamento original y se reúnen en una sesión de una hora. Cada miembro pasará al grupo en el que se encuentre su rama (ventas en ventas, manufactura en manufactura, etc.). Estas unidades tendrán como sublíder al jefe del departamento o de división, lo cual implica que no importa que un grupo tenga 3 ó 25. Cada unidad tendrá que llevar a cabo las siguientes tareas:



- Discutir los problemas que afectan a su área. Decidir las prioridades y las primeras acciones efectivas a las cuales el grupo está preparado para comprometerse.
- Identificar los problemas a los cuales la alta gerencia deberá poner atención.
- Decidir como comunicar los resultados de la sesión a sus subordinados.

#### **ETAPA 5. Planeación de la acción de la organización (Duración aproximada: 1 a 2 horas)**

El grupo de alta gerencia se reúne en una sesión general, en la que:

- Cada unidad funcional (aquel departamento que en la vida diaria está igual que en el grupo) reporta sus compromisos y planes al total del grupo.
- Cada unidad reporta y enlista los puntos que sus miembros creen que el grupo de alta gerencia debe tener en cuenta y tratar primero.
- El líder reacciona a esta lista y se compromete (estableciendo objetivos, metas o asignando tareas, tiempos, etc.) a la acción donde se necesita.
- Cada unidad comparte brevemente sus planes para comunicar sus resultados en la sesión de confrontación a sus subordinados.

#### **ETAPA 6. Seguimiento inmediato por el equipo más alto en la gerencia**

(Duración aproximada: 2 a 3 horas)

Este equipo se reúne después de la sesión de confrontación para planear las primeras acciones de seguimiento, las cuales deben ser enviadas a todo el grupo gerencial dentro de pocos días.

#### **ETAPA 7. Revisión del progreso (Duración aproximada: 2 horas)**

Se lleva a cabo el seguimiento con todo el grupo gerencial cuatro o seis semanas después.

(Consultar Tabla 7-1)



**MODELO DE HORARIO PARA LLEVAR A CABO  
ESTAS ETAPAS DURANTE UN DÍA**

9:00 horas	<p align="center"><b>Acotaciones de apertura por el gerente general</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antecedentes, objetivos, metas y consecuencias</li> <li>• Normas de apertura y nivelado</li> <li>• Compromisos personales a seguir</li> </ul>
9:10 horas	<p align="center"><b>Sesión general</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación de problemas en organizaciones por el gerente general (o por el asistente consultor)</li> <li>• El proceso de comunicación</li> <li>• Ruptura de comunicación en organizaciones e individuos</li> <li>• Conflictos a resolver</li> <li>• Condiciones para mayor apertura</li> </ul>
10:00 horas	<b>Café</b>
10:15 horas	<p align="center"><b>Creación y Obtención de Información en sesiones llevadas por unidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartir sentimientos y actitudes</li> <li>• Identificar problemas y su importancia</li> <li>• Recopilar información</li> </ul>
11:15 horas	<p align="center"><b>Sesión general</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartir hallazgos de cada unidad (en el rotafolio)</li> <li>• Desarrollar categorías en tópicos de problemas</li> </ul>
12:15 horas	<b>Comida</b>
14:00 horas	<p align="center"><b>Sesión general</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de la lista de tópicos en categorías</li> <li>• Instrucción en unidades funcionales</li> </ul>
14:15 horas	<p align="center"><b>Sesión en unidades funcionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enlistar acciones para llevarlas a cabo</li> <li>• Preparar recomendaciones para el grupo superior</li> <li>• Planear la presentación de resultados en sesiones generales</li> </ul>
15:15 horas	<p align="center"><b>Sesión general</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartir recomendaciones de unidades funcionales</li> <li>• Enlistar prioridades para la acción del grupo superior</li> <li>• Planear como comunicar los resultados de la sesión a los demás</li> </ul>
16:15 horas	<p align="center"><b>Acotaciones de clausura por el gerente general</b></p>
16:30 horas	<b>Suspensión</b>

Tabla 7-1. Modelo de horario para el desempeño de las etapas de la fase de Introducción al Cambio.



LOGO TIPO

**EMPRESA "AUTOMOTRIZ", S.A. DE C.V.**

## *Modelo de Proactividad Organizacional*

### FASE 2: REUNIÓN DE LA INFORMACIÓN Y DIAGNÓSTICO

#### \* CONTENIDO:

- ◊ Funciones y Objetivos
- ◊ Papel del Agente de Cambio
- ◊ Estrategias
  - ⇒ Entrevista y Retroalimentación
  - ⇒ Investigación y Retroalimentación
  - ⇒ Observaciones y Retroalimentación
  - ⇒ Diseño de Confrontación
  - ⇒ Discusiones en Grupo
  - ⇒ Reuniones de Asesores

*Fecha y Clave*



## SEGUNDA FASE:

**REUNIÓN DE LA INFORMACIÓN Y DIAGNÓSTICO** 

En esta fase, realizada por el agente de cambio, se trata de informar, dar conclusiones y retroalimentación en base a los datos obtenidos en la primera fase. Sus funciones y objetivos son los siguientes:

- a) *Definir las áreas en donde existe el problema:* Según los datos obtenidos en la primera fase, el agente de cambio dialoga con las personas involucradas en el plan y les señala cuales son las áreas en las que existe mayor problemática o simplemente cuales son los factores más urgentes de mejorar, propugnando por el intercambio de información agente - cliente.
- b) *Definir el problema del cambio:* No basta con señalar las áreas problemáticas; también es importante indicar cuales son las dificultades con que se puede tropezar para lograr un cambio satisfactorio, que cumpla con las necesidades de la sección en cuestión y que afecte positivamente a la organización. Es conveniente puntualizar que aspectos pueden favorecer dicho cambio y hacer una estimación del potencial de esas fuerzas.
- c) *Determinar los objetivos del cambio:* El cambio debe tener una razón de ser, ya que el objetivo no es cambiar por el hecho de cambiar, sino que tiene que estar bien definido, delimitado y aceptado.
- d) *Determinar la disponibilidad del sistema y su potencial para el cambio:* Es necesario situarse en la realidad y conocer las limitaciones de la organización para ver que factores favorecen el cambio y con que elementos se cuenta para el mismo, de acuerdo a sus recursos y a las circunstancias.



- **Papel del agente de cambio**

En esta fase, su papel sigue siendo de consultor e investigador.

- **Estrategias**

- Entrevistas y retroalimentación:** Aquí las entrevistas, ya sea individuales o de grupo, tienen por objeto complementar datos y retrocomunicar información a los involucrados, a fin de que éstos conozcan y asimilen datos que se han obtenido en este lapso y pongan en práctica nuevas formas de comportamiento y enfoques en la organización.
- Investigación y retroalimentación:** El consultor no se queda con los datos que le dan las personas, sino que observa, mide diferentes y nuevas informaciones para encontrar otras causas y otros problemas que estén relacionados con el primer diagnóstico, con el fin de dar retroalimentación a los involucrados para que éstos también vean con otro criterio los mismos problemas establecidos u otros no vislumbrados.
- Observaciones y retroalimentación:** De las observaciones sobre la actuación de las personas a quien entrevista, de su conducta en grupo, de su desenvolvimiento en el trabajo y de otros datos adicionales, el consultor obtendrá nuevos datos constantemente, con el fin de dar retroalimentación a cada sección y a cada persona involucrada en el cambio de la organización.
- Diseño de confrontación:** En base a los resultados obtenidos de las diferentes investigaciones, el consultor diseñará la estructura y el funcionamiento de actividades en grupo o entre grupos para confrontar problemas específicos.



e) *Discusiones en grupo*: El consultor o los grupos organizarán espontáneamente sesiones para discutir problemas específicos en los cuales se pueden encontrar soluciones a los problemas planteados, así como también se podrá enfocar un diagnóstico de los procesos sociales observados en esas sesiones.

f) *Reuniones de asesores*: El agente de cambio puede ser uno o varios asesores, y el intercambio de datos y observaciones de ellos podrá complementar el enfoque del diagnóstico de la organización con la diversidad de criterios que se planteen. Estos asesores generalmente son externos e internos.



LOGOTIPO

EMPRESA "AUTOMOTRIZ", S.A. DE C.V.

## *Modelo de Proactividad Organizacional*

### FASE 3: PLANEACIÓN Y EJECUCIÓN DEL CAMBIO

#### \* CONTENIDO:

- ◇ Funciones y Objetivos
- ◇ Papel del Agente de Cambio
- ◇ Estrategias
  - ⇒ Establecimiento de un Modelo
  - ⇒ Intervenciones
  - ⇒ Cambio Individual
  - ⇒ Entrenamiento en Grupo y Cambio entre Grupos
  - ⇒ Cambio Estructural

*Fecha y Clave*

**TERCERA FASE:****PLANEACIÓN Y EJECUCIÓN DEL CAMBIO****• Funciones y objetivos**

- a) *Distribuir el tiempo:* Es necesario adaptar los horarios con que se va a trabajar, de tal forma que no afecte el desarrollo normal de las actividades de la organización; convendrá establecer fechas y programación de actividades.
- b) *Disponibilidad:* Tanto las personas involucradas en la organización como los consultores establecen los pasos a seguir según las posibilidades existentes, tanto en tiempo como en lugar, material, etc.
- c) *Establecer prioridades:* No todos los cambios necesarios tienen la misma urgencia se ser implantados; es necesario ver primero cuales exigen ser atendidos de inmediato y cuales pueden esperar provisionalmente.
- d) *Determinar los tipos de intervenciones que se necesitan:* Cada caso y organización tienen diferentes necesidades; por tanto, la forma de abordar el problema será distinta.
- e) *Identificar los puntos de apoyo para la acción:* A fin de realizar el cambio en formas más fluidas, es conveniente identificarse e iniciar los programas; primero, en los que se encuentra mayor aceptación o menos resistencia al cambio.

**• Papel del agente de cambio**

Aquí aumentan las formas de intervención del agente de cambio, ya que se vuelve más directa y más cercana a su asesoría. El agente actúa como consultor, maestro, entrenador y asesor.



### • Estrategias

- a) *Establecimiento de un modelo*: El modelo no es otra cosa que un marco de referencia del cual se va a partir para implantar el proceso de cambio. Representa los criterios y pasos fundamentales en la planeación y ejecución del cambio.
- b) *Intervenciones*: El agente de cambio asesora a las personas o a los grupos de personas directamente, con el fin de que encaucen en la mejor forma posible sus criterios.
- c) *Cambio individual*: Éste se puede llevar a cabo con:
  - *Un programa definido de cambio de comportamiento*, en base a la enseñanza de la Gráfica Gerencial de Blake y Mouton (para mayor referencia se recomienda consultar la figura 4-2 del capítulo 4, página 187) y aplicando los diferentes ejercicios. También se evalúan actitudes y se proponen programas de capacitación o se recurre al entrenamiento de sensibilización.
  - *Entrenamiento de sensibilización*. Consiste en someter a las personas que constituyen la organización a un laboratorio de grupos con el fin de entrenarlos en el manejo de procesos sociales y de un mayor conocimiento de su conducta en grupo, así como de una mayor comprensión de la conducta de los demás, poniendo énfasis en la interacción humana.
  - *Coaching*. Es la asesoría directa del consultor en el desarrollo del trabajo en la rutina diaria respecto a los problemas reales que se presentan.
  - *Establecimiento de objetivos*. Tanto las personas individualmente consideradas, como los grupos que constituyen la organización se plantean metas específicas a corto o a largo plazo dentro de su trabajo.
  - *Orientación y consejo*. El agente de cambio también aconseja y ayuda a quienes acuden directamente a él o cuando él lo considera necesario.



- *Entrenamiento.* La enseñanza de algunos aspectos desconocidos o no dominados por los miembros de la organización se realizan con el fin de que éstos alcancen la máxima eficiencia en su trabajo y se adapten mejor a los nuevos programas de actividades (desarrollo personal).
- d) *Entrenamiento en grupo y cambio entre grupos:* La dinámica de grupos, dirigida a la identificación con el cambio de la organización, se aplica tanto al desarrollo de los grupos como a las relaciones de un grupo con otros, ya que los procesos sociales dentro del grupo son diferentes cuando éste tiene contacto con otro grupo.
- *Planeación de vida.* Cada grupo de la organización hace un plan de metas a corto y a largo plazo con respecto a cada miembro, al grupo al que pertenecen y a la organización, comprometiéndose en su cumplimiento eficaz.
  - *Desarrollo Organizacional del Grid.* El cambio planeado, tal como lo establecieron Blake y Mouton, puede ser implantado en la organización, ya sea aplicando las seis fases que proponen o sólo algunas de ellas.
  - *Laboratorios de interrelación de grupos.* Sería la dinámica de grupos aplicada al trabajo entre dos o más grupos, con el fin de estudiar sus procesos sociales e implantar los cambios necesarios.
  - *Desarrollo de grupos.* Son ejercicios sistematizados en los cuales se plantean problemas estructurados o semiestructurados, a efecto de que se realice una investigación y un análisis de los diferentes procesos sociales del grupo, o bien, para el estudio de algún fenómeno en especial. Se trata de que los grupos ensayen nuevas formas de comportamiento encaminadas a la evolución y mejoramiento de su actuación.



- *Simplificación del trabajo.* No es otra cosa que facilitar las tareas, hacer que la labor sea más sencilla. Sin que se pierda el significado del proceso, se trata de que el trabajo pase de ser complejo a más sencillo, partiendo del análisis sistemático y racional del flujo-trabajo en sus diversas fases.
  - *Laboratorio de solución de problemas.* Se trata de entrenar a las personas para plantear problemas, analizar diferentes alternativas, organizarse, autodirigirse y razonar las posibles soluciones para tomar la decisión más adecuada.
  - *Establecimiento de los objetivos del grupo.* Aquí el análisis del comportamiento del grupo se enfoca desde el punto de vista de la fijación de objetivos y/o metas; que éstos se hallen de acuerdo a las necesidades y posibilidades del grupo.
  - *Entrenamiento.* La enseñanza y el desarrollo de habilidades es una actividad que debe realizarse constantemente, buscando el aprendizaje óptimo de tareas específicas en la organización, relacionadas con el propio trabajo.
- e) *Cambio estructural.* Hasta ahora, se había enfocado nuestro interés en el diagnóstico y el cambio de los procesos sociales de la organización; este inciso se refiere al factor cuasiestático de la organización: cambios en los niveles de jerarquía en los centros de poder, en las líneas formales de comunicación, etc.
- *Cambios en el flujo de trabajo.* El cambio en la organización también tiene que enfocarse en función de la tarea, es decir, en la cantidad y tipo de trabajo que realizan los individuos en la misma organización y en la coordinación de sus labores. Quizá el cambio en la cantidad y organización del trabajo sea un inicio para cambiar actitudes y la disposición de los individuos hacia la realización de sus tareas.



- *Apreciación y evaluación.* Una forma de medir y controlar la eficiencia en el trabajo en forma objetiva es dar retroalimentación a los miembros de la organización en cuanto a su desenvolvimiento adecuado o inadecuado en su labor.
- *Cambios en el sistema de premios y recompensas.* Este programa se encamina a desarrollar la máxima potencialidad de los trabajadores, tratando de evitar un sistema competitivo y fomentar la colaboración (salarios, incentivos, premios, prestaciones, etc.).
- *Mejoramiento del trabajo.* La idea de mejorar el trabajo es aumentar la calidad y la responsabilidad de la tarea de cada quien, y no se refiere al aumento en cantidad, a menos que corresponda a otros conceptos.
- *Establecer un modelo matriz.* Se trata de fundamentar el proceso de trabajo en un modelo base.
- *Establecer otros modelos organizacionales.* Este cambio tiene por objeto facilitar el cumplimiento de las labores, así como simplificar los procesos de comunicación y delegación de autoridad. Los modelos organizacionales se adaptan al proceso de la organización, y no el proceso al modelo. El caso es plantear la posibilidad de establecer e implementar nuevos y mejores modelos (en este caso en particular, un Modelo de Proactividad Organizacional).
- *Sistemas temporales.* Es el cambio del procedimiento del trabajo, para evitar la monotonía de la rutina; dichos sistemas y procedimientos se implantan por lapsos determinados, estableciendo su duración en forma específica, de acuerdo con las metas y las circunstancias.



Identifica

**EMPRESA "AUTOMOTRIZ", S.A. DE C.V.**

## *Modelo de Proactividad Organizacional*

### **FASE 4: TALLER DE SENSIBILIZACIÓN AL CAMBIO**

**\* CONTENIDO:**

- ◊ Objetivos y Funciones
- ◊ Contenido del Programa
- ◊ Estrategias
  - ⇒ Entrevista
  - ⇒ Discusión de Grupo
  - ⇒ Sesiones de Confrontación

◊ Etapas:

- ⇒ Etapa 1: El Proceso de Cambio (9 horas aproximadamente)
  - Bienvenida e Introducción
  - Expectativas
  - Concepto de Compromiso
  - Ejercicio de Integración
  - Marco de Referencia Misión, Visión y Valores
  - Presentación de los mismos (Misión, Visión y Valores)
  - Ejercicio de Análisis sobre el impacto
  - El Proceso de Cambio

*Fecha y Clave*



Logotipo

**EMPRESA "AUTOMOTRIZ", S.A. DE C.V.*****Modelo de Proactividad Organizacional***

⇒ Etapa 2: Cultura Organizacional (9 horas aproximadamente)

- Cultura y Conducta
- Ejercicio: Metas Vitales
- El nuevo Modelo Organizacional
- Ejercicio de Cambio
- Cambios en el factor humano
- Tipo de colaborador deseado
- Ejercicio de Análisis de habilidades y áreas de Oportunidad
- Papel de los Dirigentes
- Ejercicio de Expectativas
- Ejercicio de Compromiso y cierre de la sesión

*Fecha y Clave*

**CUARTA FASE:****TALLER DE SENSIBILIZACIÓN AL CAMBIO****• Objetivos**

- a) Lograr la comunicación y difusión de los modelos de cambio, misión, visión y valores de la empresa "Automotriz" S.A., de C.V., sus implicaciones y beneficios a los distintos grupos, niveles y áreas.
- b) Sensibilizar y desarrollar actitudes favorables frente al cambio, desarrollar la conciencia del cambio desde el entorno hasta el impacto personal y aportar elementos para el conocimiento de las características de la empresa "Automotriz" S.A., de C.V.
- c) Crear una cultura de beneficio al cliente interno y externo, de trabajo en equipo y mejora de procesos.

**• Funciones**

Este tipo de eventos se caracteriza por la utilización de una metodología sumamente activa y participativa.

- a) Las sesiones serán dirigidas por los especialistas en el tema, encargos de proporcionar los marcos de referencia necesarios.
- b) Se seguirá la guía temática que se incluye a continuación.
- c) La parte del trabajo se realizará en sesiones grupales de discusión o intercambio de opiniones, con el apoyo de algunas guías específicas que favorezcan el proceso de análisis, toma de decisiones, conclusiones y acuerdos.

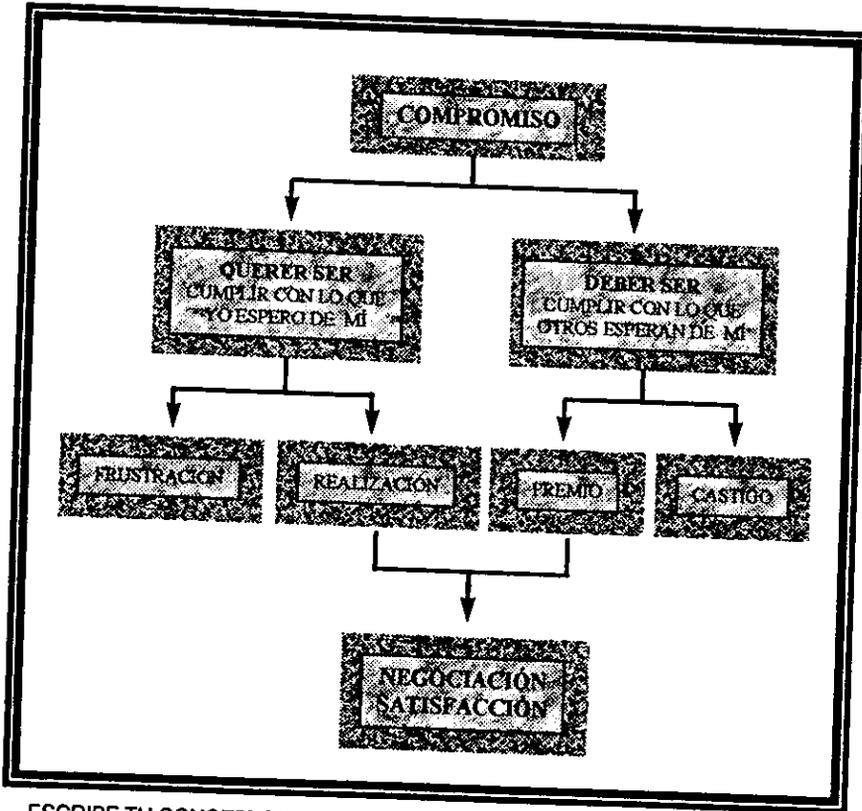


### • **Contenido del Programa**

- Bienvenida e Introducción
- Expectativas
- Concepto de Compromiso
- Ejercicio de Integración
- Marco de Referencia / Misión, Visión y Valores
- Presentación de la Misión, Visión y Valores establecidos en la empresa "Automotriz" S. A., de C.V.
- Ejercicio de Análisis sobre el Impacto en las Organizaciones
- El Proceso de Cambio Organizacional
- Cultura y Conducta
- Ejercicio: Metas Vitales
- El Nuevo Modelo Organizacional
- Ejercicio del Cambio
- Cambios en el Factor Humano
- Tipo de Colaborador Deseado
- Ejercicio de Análisis de Habilidades y Áreas de Oportunidad
- Papel de los Dirigentes
- Ejercicio de Expectativas
- Ejercicio de Compromiso y Cierre de la Sesión



Material en Acetato



ESCRIBE TU CONCEPTO DE COMPROMISO

---

---

---

---

---

---

---

**• Ejercicio de Integración**Por el facilitador

CONTESTA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

1. ¿Qué factores influyeron para los resultados del ejercicio anterior?
2. ¿Cómo se correlaciona el ejercicio con la claridad de tu compromiso?
3. ¿Qué aplicaciones le podemos dar a nuestro trabajo con lo ya analizado?

Se escoge un representante por cada grupo para que comente las conclusiones a los demás compañeros de salón

**• Marco de Referencia (Misión, Visión y Valores)**Material presentado por el facilitador**OR MISIÓN**

Precisa lo que se propone la organización. Representa la razón fundamental de la existencia de la organización.

**OR VISIÓN**

Es la imagen del futuro que se desea crear. Descrita en tiempo presente, muestra la dirección de donde queremos ir y cómo seremos cuando llegemos allí.

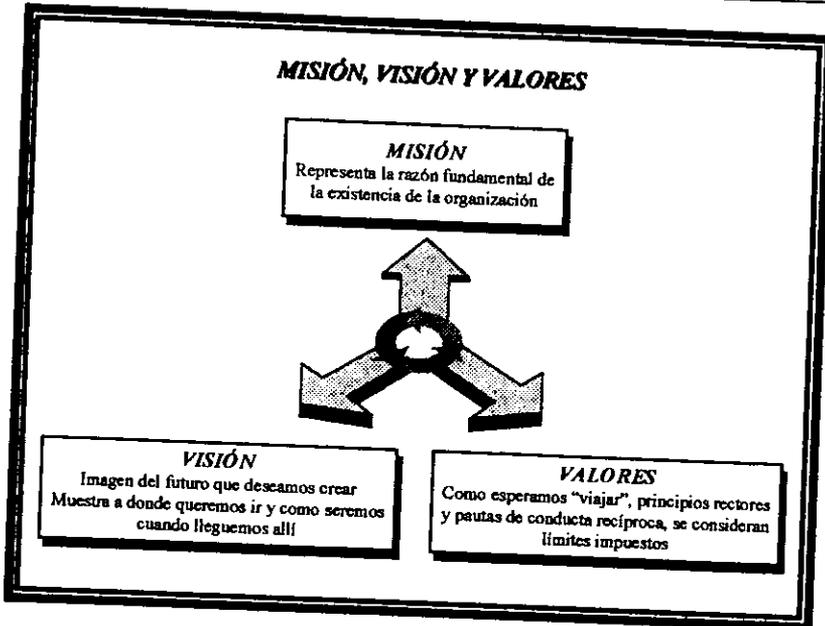
**OR VALORES**

Definen como esperamos "viajar". Un conjunto de valores rectores incluye pautas de conducta recíproca, apreciación de la clientela o usuarios, la comunidad y los concesionarios, los límites que nos impondremos.



Los valores describen el modo en que nos proponemos operar día a día, mientras perseguimos nuestra visión.

Material en Acetato



COMENTARIO PERSONAL AL ESQUEMA DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

---

---

---

---

---

---

---

---



- **Ejercicio de Análisis sobre el Impacto**

Ejercicio en Grupo

1. Siga las instrucciones del facilitador.

2. Analicen:

¿Qué impacto tiene sobre nosotros y nuestro trabajo la misión, visión y valores de la empresa "Automotriz" S. A., de C. V.?

3. El representante del grupo presentará las conclusiones a sus compañeros.

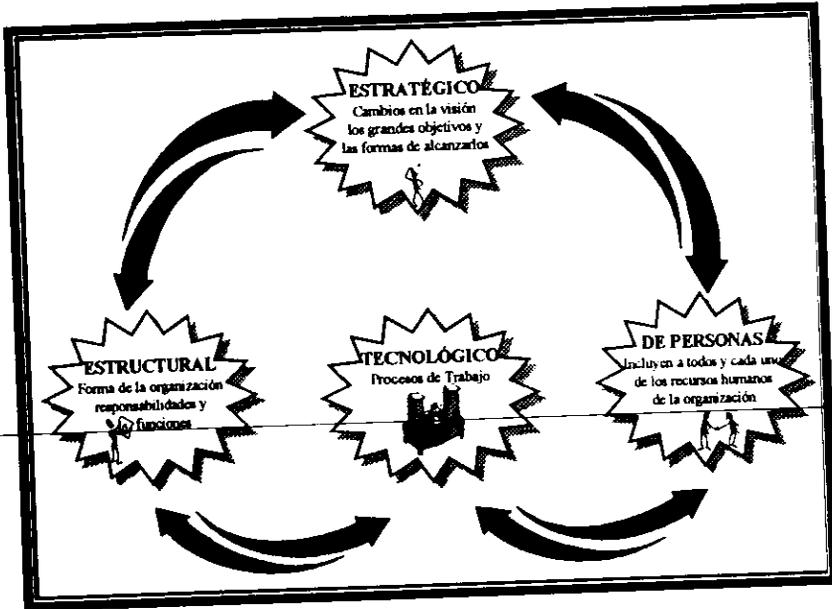
**• Encuesta de Valores**Ejercicio Individual y en Grupo

Numere las siguientes expresiones en el orden de importancia que tiene para usted en su vida, del mayor al menor, es decir, del 1 al 19

- \_\_\_ Vida cómoda (prosperidad)
- \_\_\_ Igualdad (hermandad)
- \_\_\_ Vida excitante
- \_\_\_ Seguridad Familiar
- \_\_\_ Libertad (independencia- libertad)
- \_\_\_ Felicidad (satisfacción)
- \_\_\_ Armonía interior (ausencia de conflicto)
- \_\_\_ Amor natural (sexual o espiritual)
- \_\_\_ Seguridad Nacional (protección de ataque)
- \_\_\_ Placer (disfrutar, vida placentera)
- \_\_\_ Salvación (vida eterna)
- \_\_\_ Auto-respeto (auto-estima)
- \_\_\_ Auto-realización (hacer una contribución importante)
- \_\_\_ Reconocimiento social (respeto, admiración).
- \_\_\_ Amistad duradera
- \_\_\_ Sabiduría (comprensión madura de la vida)
- \_\_\_ Un mundo de paz (ausencia de guerra)
- \_\_\_ Un mundo de belleza (apreciación de la naturaleza y el arte)
- \_\_\_ Salud Física (cuerpo sano)



### ASPECTOS QUE CUBRE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL



COMENTARIO PERSONAL ACERCA DE LOS ASPECTOS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL, Y LA MANERA EN CÓMO NOS AFECTAN

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



• **Cultura y Conducta**

Material en Acetatos

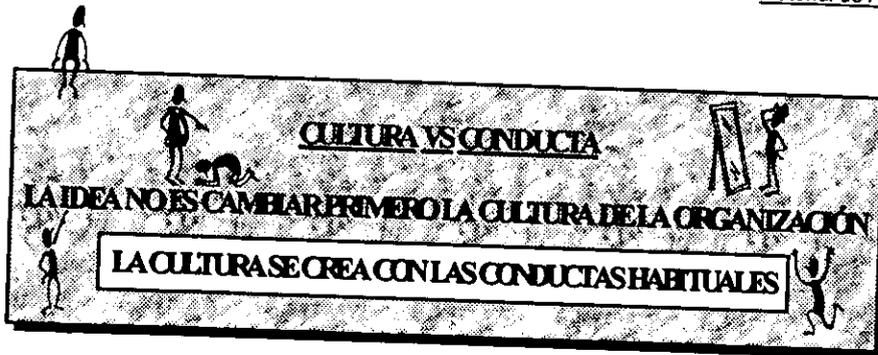
CULTURA ORGANIZACIONAL

Son los modos de comportamiento y las actitudes generalizadas de los miembros de la organización, condicionados por los valores y creencias reales.

- Hábitos automáticos y repetitivos.
- Resultado de una historia
- Compartidos ampliamente
- Difíciles de modificar

*Los cambios no pueden imponerse desde afuera, sino que tienen que asumirse internamente*

Material de Acetato



SI LOGRAMOS CAMBIAR LAS CONDUCTAS, CAMBIAREMOS LA CULTURA, NO VICEVERSA



## COMENTARIO PERSONAL

• **Ejercicio: Metas Vitales**Ejercicio Individual

Resuelva lo siguiente:

1. Cómo podría describir mi nivel de satisfacción actual en:

- Mi vida personal
- Mi vida laboral
- Mi vida social

2. ¿Cómo me quisiera ver dentro de tres años y qué debo de hacer para conseguirlo?

Establezca compromisos concretos para la búsqueda de desarrollo:

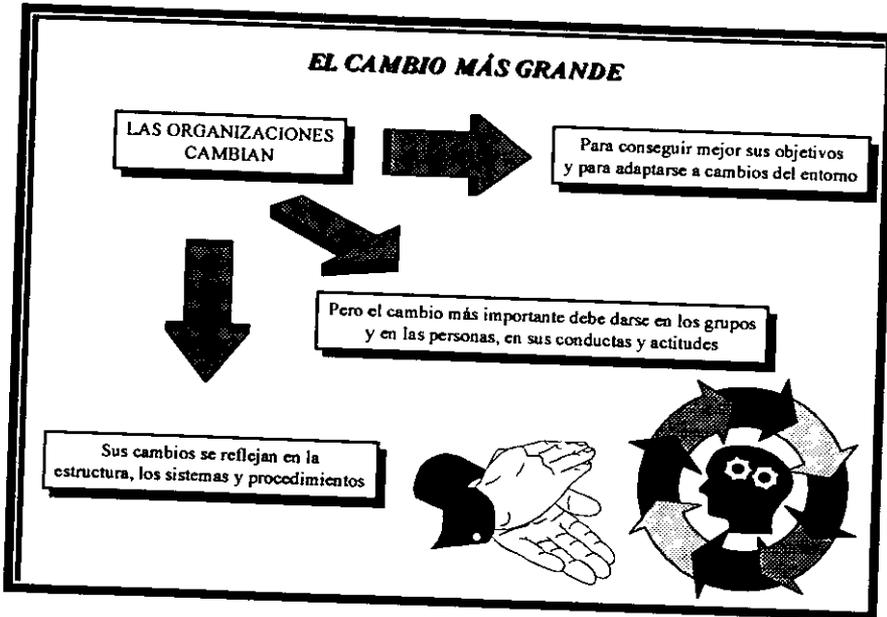
- Mi vida personal.
- Mi vida laboral.
- Mi vida social

Y a continuación observe:



• **Nuevo Modelo Organizacional**

Material en Acetatos



COMENTARIO PERSONAL

---

---

---

---

---

---

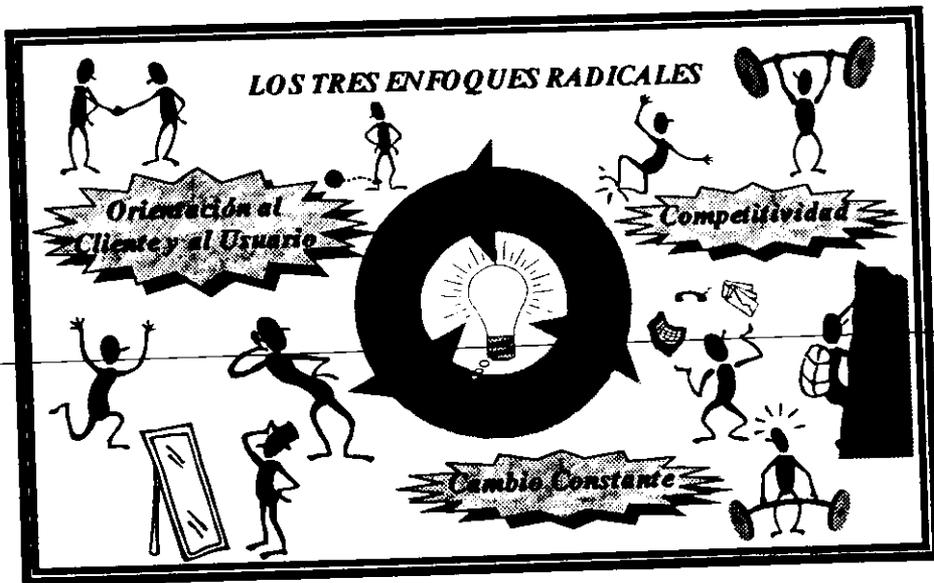
---

---



• **Nuevo Modelo Organizacional**

Material en Acetatos



COMENTARIO PERSONAL

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



• **Ejercicio: ¿Cómo me enfrento al Cambio?**

Ejercicio Individual

**¿CÓMO ME ENFRENTO AL CAMBIO?**

- \* Nuestras suposiciones, creencias y actos reflejados sobre el cambio influyen directamente en nuestra habilidad de guiar, percibir y facilitar eficazmente el cambio.
- \* Todas las reacciones al cambio son legítimas y necesitan ser expresadas. La resistencia puede surgir al reprimir o no ventilar las reacciones.
- \* El cambio es constante. Tenemos que aceptarlo como formas de vida, no como la excepción. Desarrollar destrezas efectivas y actitudes para manejar el cambio, es esencial para poder enfrentarnos con nuestro complejo medio.

**PARTE I**

Resuelva lo siguiente en forma individual:

1. Cuando me enfrento al cambio, probablemente yo reacciono así:
2. Cuando tengo estas reacciones, me las arreglo haciendo las siguientes acciones positivas o negativas que influyen mi habilidad de manejar, planificar y comunicar:
3. Para asegurar una reacción positiva de ahora en adelante yo:

**PARTE II**

Resuelva lo siguiente en su grupo:

4. ¿Cuáles son algunas de las reacciones que tenemos en común para enfrentar el cambio?
5. ¿Cómo podemos minimizar nuestras resistencias al cambio?
6. ¿Cómo afirmaremos las reacciones positivas?

**PARTE III**

El representante del grupo presentará las conclusiones a los demás compañeros (sólo de la parte II).

**• Actitud frente al Cambio y Cambio Personal**Lectura

El cambio debe enfrentarse con una mentalidad abierta que nos permita transformarnos para responder positivamente a las exigencias del entorno. Más allá de nuestra primera reacción, es importante abrirse e involucrarse en el proceso de cambio.

**INVOLUCRARSE ACTIVAMENTE EN EL CAMBIO**

Ante el cambio, es conveniente no tener una actitud pasiva, sino involucrarse activamente de la siguiente manera:

- ⇒ Entender las razones por las que se requiere el cambio.
- ⇒ Comprender los cambios específicos que se requieren.
- ⇒ Aclarar malos entendidos y cubrir los vacíos de información.
- ⇒ Participar y experimentar con un actitud positiva.

**¿QUÉ SIGNIFICA ABRIRSE AL CAMBIO?**

Abrirse al cambio significa estar dispuesto a:

- Modificar nuestros hábitos, ya sea personales o de trabajo.
- Capacitarse para asumir nuevas tareas y responsabilidades.
- Involucrarse con la nueva tecnología para aprovecharla al máximo.
- Prepararse para administrar el cambio y mantener el equilibrio personal y del grupo.



En una palabra, abrirse al cambio significa estar dispuesto a crecer como persona y a dar lo mejor de nosotros para favorecer el desarrollo de nuestra organización y de la sociedad.

- **Ejercicio sobre el Cambio**

Ejercicio Grupal

**CAMBIOS QUE HABREMOS DE REALIZAR PARA ALCANZAR NUESTRA VISIÓN**

1. Analicen en grupo:

- ◆ ¿En qué debe cambiar nuestro trabajo para facilitar el proceso de mejora organizacional y por lo tanto, el éxito de "Automotriz" S.A. de C.V.?

- ◇ Cambios a nivel interno (estructuras, relaciones, etc.)

- ◇ Cambios en relación a nuestros clientes y usuarios.

- ◇ Cambios a nivel personal.

2. El representante del grupo presentará las conclusiones a los demás compañeros.

- **Fuerzas y Resistencias al Cambio**

Material en Acetatos

- ❖ **FUERZAS PUESTAS EN MOVIMIENTO.** Siempre que un cambio ocurre, ciertas dinámicas son predecibles. Están siempre presentes en cierto grado, aunque la manera en que se manifiestan será particular a sus circunstancias. Los siguientes párrafos describen cada una de estas fuerzas.



- ❖ **EL IMPACTO PERSONAL.** Cuando se anuncia un cambio por primera vez todo individuo en la organización que sea impactado, tendrá una reacción personal. Se preguntará, ¿Qué significa esto para mí?, ¿Seguiré con mi trabajo?, ¿Me gusta?, ¿Estoy de acuerdo o no?, etc.

Cuando las personas tienen estas reacciones tienden a ensimismarse en la situación y no escuchar más. Posiblemente se les ofrezca la información importante pero están tan intensamente involucrados en su reacción que no pueden escuchar o comprender muy bien.

Habrá que permitirles expresar sus sentimientos, porque estas reacciones influyen directamente su forma de enfrentarse al cambio.

- ❖ **LA RESISTENCIA.** Dependiendo de la reacción de la gente, está decidirá apoyar o resistir el cambio. La resistencia puede aparecer en individuos o en grupos. Puede ser activa o pasiva. La resistencia siempre se basa en una amenaza o un temor percibido por alguien. Para reducir esto, hay que buscar lo que sirve de base a estas condiciones. Siempre hay algo valioso en la resistencia, que puede proveer una perspectiva valiosa de las necesidades de la gente durante el proceso de cambio.
- ❖ **LA BUENA DISPOSICIÓN.** Cuando los individuos aceptan la idea del cambio, se preparan a aceptarlo. Algunos serán entusiastas en su apoyo, a veces, sin embargo, su entusiasmo puede ser extremo y posiblemente será necesario controlarlo. El entusiasmo no controlado puede ser tan difícil de manejar como la resistencia al cambio. Usualmente, se pueden utilizar las reacciones positivas para influenciar a los demás para que apoyen el esfuerzo. Su meta es fomentar la buena disposición y aprobación en la organización antes de que su calendario obligue a que la gente cambie demasiado rápido.



- ❖ *EL PODER / LA DINÁMICA POLÍTICA.* Debido a que es normal el deseo de influir en el cambio a favor de uno, la dinámica política puede aumentar. La gente querrá ponerse de parte de los "ganadores" y tener influencia en el resultado del cambio. Es esencial, saber quién apoya al cambio, quién lo resiste y cómo se colocan con relación al cambio quienes tienen influencia.
- ❖ *LA NECESIDAD DE CONTROL.* Debido a que los períodos de cambio no son muy claros, surge la necesidad de control. Usualmente esto toma dos formas; mantenerse en control de los asuntos diarios de manera que no se pierda nada, y de controlar la forma en que se realiza el cambio para disminuir la interrupción. Cada forma requiere estrategia, planificación y apoyo para reducir la sensación de caos.
- ❖ *MANTENER EN MARCHA LOS OBJETIVOS.* Es esencial vigilar cuidadosamente la operación en proceso. Durante la transición, es beneficioso enfocarse solamente en los aspectos críticos y no prestar mucha atención a las prioridades menores, para darle espacio a las actividades de cambio. Se pueden dar asignaciones especiales que aseguren que los objetivos continúen funcionando durante la transición.
- ❖ *LA META FINAL.* Es raro que su meta final cambie para permitir la transición. El flujo de eficiencia puede variar, pero el resultado buscado usualmente permanece "firme" durante períodos de cambio.
- ❖ *GENTE, DESTREZAS Y TECNOLOGÍA PARA TRANSFERIR.* Un desafío mayor al administrar el cambio en forma efectiva está en la transferencia de gente, trabajos, tecnología y sistemas de dirección de la forma antigua de operación a la forma nueva. Planificar una transferencia realista, así como la distribución del trabajo, son centrales para la dirección del cambio.

**• Factores a considerar en los Procesos de Cambio**Material de lectura**a) ¿Quién introduce el cambio?**

1. La resistencia será menor si los dirigentes, administradores y miembros de la organización y los líderes de la comunidad sienten que el proyecto es suyo, y si éste no ha sido diseñado y realizado por extraños.
2. La resistencia será menor si el proyecto cuenta con todo el respaldo de quienes encabezan al sistema.

**b) ¿Qué clase de cambio resulta acertado?**

1. La resistencia será menor si los participantes ven el cambio como algo que disminuye, en lugar de aumentar su carga.
2. La resistencia será menor si el proyecto toma en consideración los valores o ideas que los participantes han reconocido por mucho tiempo como suyos.
3. La resistencia será menor si los participantes sienten que su autonomía y seguridad no están amenazadas.

**c) Procedimientos para instituir el cambio**

1. La resistencia al cambio será menor si los participantes se unen para diagnosticar el problema y llegar a un acuerdo respecto a su importancia.
2. La resistencia será menor si los que proponen el cambio se esfuerzan por comprender a todos los que les afecta.
3. La resistencia será menor si los que proponen que las innovaciones pueden mal entenderse, y se toman medidas para obtener "feedback" de cómo se percibe el proyecto, para hacer las aclaraciones necesarias.



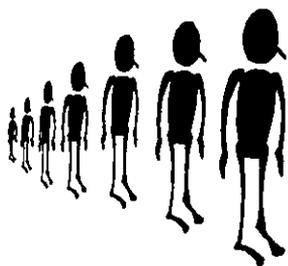
4. La resistencia será menor si el grupo adopta el proyecto por consenso.
5. La resistencia al cambio será menor si los participantes sienten aceptación, respaldo y confianza en sus relaciones entre sí.
6. La resistencia será menor si el proyecto permanece abierto a revisión y consideración en caso de que la experiencia indique que es aconsejable hacerle cambios.

d) Clima para el cambio

1. La disposición a cambiar se convierte gradualmente en característica de ciertos individuos, organizaciones y civilizaciones. No añoran con nostalgia el siglo de oro del pasado sino que sueñan con una utopía en el porvenir. Adoran la espontaneidad de la juventud y protegen las innovaciones hasta en tanto se haya podido comprobar su valor. Lo ideal lo ven cada vez más y más realizable.

• *Cambios en el Factor Humano*

**TRES SON LOS CAMBIOS CENTRALES QUE SINTETIZAN EL CAMBIO DEL FACTOR HUMANO**



- ✓ De trabajadores dirigidos y pasivos a colaboradores facultados y con multihabilidades
- ✓ De jefes a líderes desarrollados
- ✓ Del trabajo individual en serie, al trabajo en equipos y por procesos



COMENTARIO PERSONAL

---



---



---



---



- **Tipo de Colaborador Deseado**

Material de Apoyo

### PERFIL DEL TIPO DE COLABORADOR A DESARROLLAR

El cambio de cultura organizacional implica, antes que nada, el desarrollo de las personas, jefes y colaboradores. Para ello, se solicita que los jefes definan el colaborador ideal y que los colaboradores definan lo que se considera que debe ser jefe ideal.

- **Áreas de Formación**

Habitualmente, en un proceso de cambio organizacional, con el propósito de desarrollar las capacidades y actitudes enunciadas, se requiere formación en las áreas básicas siguientes:

- Sensibilización de actitudes frente al cambio.
- Entrenamiento técnico en los nuevos procesos de trabajo.
- Desarrollo de habilidades de servicio, calidad y productividad.
- Desarrollo de habilidades de trabajo en equipo.
- Desarrollo de habilidades de liderazgo.

- **Ejercicio: Perfil del colaborador**

Ejercicio de Grupo

1. Resuelvan en grupo:
  - ¿Qué pensamos del tipo de colaborador definido?
  - ¿Cómo nos impacta este material?
  - ¿Qué tendríamos que hacer para acercarnos a éste perfil?
2. El representante del grupo presentará las conclusiones a los demás compañeros.



• **Ejercicio: Análisis de Habilidades y Áreas de Oportunidad**

Ejercicio Individual

**HABILIDADES Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD**

En esta página escribe tus áreas de oportunidad (debilidades) y tus fuerzas (habilidades). El facilitador te dirá cuanto tiempo tienes para terminar. Sigue pensando y escribiendo todo el tiempo, Y por favor, no trates de saber lo que otros han escrito.

**ÁREAS DE OPORTUNIDAD**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**FUERZAS O HABILIDADES**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## • Evaluando Habilidades y Áreas de Oportunidad

Ejercicio en Grupo

### EVALUANDO FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD

1. Mucha gente, cuando se les da suficiente tiempo para escribir sus fortalezas (habilidades) y debilidades, siempre encuentran más debilidades que habilidades. Repasen de nuevo sus listas para ver cuál es la más larga de las dos. Veamos que significa para nosotros.

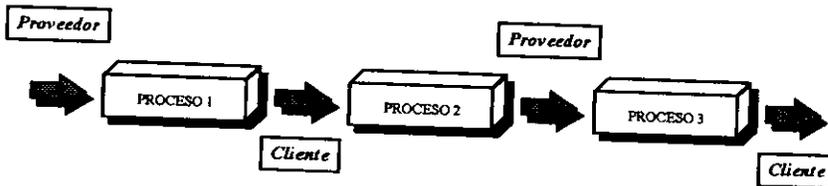
Vamos a empezar discutiendo estas palabras: *"Nada me puede hacer daño sino yo mismo. El daño que yo sostengo, lo llevo conmigo y nunca seré un verdadero sufridor sino por mi propia culpa"*

2. ¿Qué efecto tiene el conocer más fortalezas y debilidades?, ¿En qué nos podemos beneficiar con esto?.
3. Se ha comprobado que las personas que fracasan son las que están gobernadas por sus debilidades, sus actitudes acerca de ellos mismos enfocadas hacia las debilidades.
4. Por otro lado, la gente que triunfa en la vida lo hace edificando sus fortalezas (habilidades).  
¿Escribimos todas las habilidades que realmente tenemos?. Hay habilidades que tenemos y que hemos aceptado por costumbre como nuestra habilidad de hablar, de caminar, de leer, de pensar, etc.
5. ¿Cómo serían nuestras vidas si nos preocupamos solamente de nuestras habilidades y dejamos de tener pensamientos de debilidades, fracasos y complejos de inferioridad?.



• **Ejercicio: Mejora de la Calidad del Servicio**

1. Una de las metas del cambio de la organización es mejorar la calidad del servicio. Todo trabajo es un proceso en el que intervienen varias áreas, departamentos o personas, que le van añadiendo sucesivamente valor a través de lo que hacen. Algunos trabajan directamente para los clientes externos, pero la mayoría trabajan para lo que podríamos llamar clientes internos. Cada uno de nosotros es a la vez un proveedor para otros y un cliente que recibe servicios.



2. Reflexione:
- ¿Quién es su cliente?, ¿A quién va dirigido su trabajo?
3. Póngase en el lugar de su cliente:
- ¿Qué necesidades y requerimientos cree que tiene?
  - ¿Cómo le gustaría recibir el servicio o trabajo que usted le proporciona?
4. A continuación, responda de la manera más honesta a lo siguiente:
- ¿Cómo es en realidad la calidad del servicio o trabajo que usted proporciona?
  - ¿De qué depende?
5. Por último, encuentre algunas mejoras a efectuar:
- ¿Cómo puede mejorar el servicio o trabajo que usted efectúa para su cliente?



• **Ejercicio: Inventario de Prácticas de Liderazgo**

¿En qué medida se compromete o involucra en los siguientes comportamientos y acciones?.

De la lista siguiente, marque el número que se aplique a cada afirmación:

- |                          |                       |
|--------------------------|-----------------------|
| 1. Rara vez              | 4. Con frecuencia     |
| 2. Algunas veces         | 5. Muy frecuentemente |
| 3. Con cierta frecuencia |                       |

1. Busco oportunidades desafiantes que prueban mis habilidades y capacidades.	1	2	3	4	5
2. Describo a otros el tipo de futuro que me gustaría crear junto con ellos.	1	2	3	4	5
3. Involucro a los demás en la planificación de las acciones que realizamos.	1	2	3	4	5
4. Tengo clara mi propia filosofía de liderazgo.	1	2	3	4	5
5. Dedico tiempo a celebrar logros cuando se alcanzan metas intermedias de un proyecto.	1	2	3	4	5
6. Me mantengo actualizado sobre los más recientes.	1	2	3	4	5
7. Pido a los demás que compartan el futuro de mis proyectos, como si fueran suyos.	1	2	3	4	5
8. Doy a los demás un trato digno y respetuoso.	1	2	3	4	5
9. Me cercioro de que los proyectos que administro se dividan en partes manejables.	1	2	3	4	5
10. Me aseguro de que la gente reciba reconocimiento por sus contribuciones al éxito de nuestros proyectos.	1	2	3	4	5
11. Cuestioné la forma en que hacemos las cosas en el trabajo.	1	2	3	4	5
12. Comunico claramente una visión positiva y esperanzadora del futuro de nuestra organización.	1	2	3	4	5
13. Le doy a la gente libertad para tomar su propias decisiones.	1	2	3	4	5
14. Empleo tiempo y energía en cerciorarme de que la gente mantenga los valores acordados.	1	2	3	4	5
15. Elogio a la gente por un trabajo bien hecho.	1	2	3	4	5
16. Busco formas nuevas para mejorar lo que hacemos en esta organización.	1	2	3	4	5
17. Muestro a los demás cómo sus intereses futuros de largo plazo pueden realizarse al adoptar una visión común.	1	2	3	4	5



18. Desarrollo relaciones de cooperación con la gente con la que trabajo.	1	2	3	4	5
19. Doy a conocer a los demás mis ideas acerca de la mejor forma de conducir a la organización.	1	2	3	4	5
20. Doy a los miembros del equipo todo el reconocimiento y apoyo que puedo por sus contribuciones.	1	2	3	4	5
21. Cuando las cosas no resultan como se esperaba, preguntó ¿Qué enseñanza se puede obtener?	1	2	3	4	5
22. Veo hacia adelante y pronóstico lo que espero del futuro.	1	2	3	4	5
23. Creo un ambiente de confianza mutua en los proyectos que encabezo.	1	2	3	4	5
24. Soy consciente de poner en práctica los valores que predico.	1	2	3	4	5
25. Encuentro formas de celebrar los logros.	1	2	3	4	5
26. Experimento y tomo riesgos en cuanto a futuras posibilidades.	1	2	3	4	5
27. Me entusiasmo de manera contagiosa respecto a futuras posibilidades.	1	2	3	4	5
28. Hago que los demás sientan como suyos los proyectos en los que trabajo.	1	2	3	4	5
29. Me aseguro que fijemos metas claras, elaboremos planes y establezcamos etapas inmediatas para los proyectos que encabezo.	1	2	3	4	5
30. Me propongo informar al resto de la organización acerca del buen trabajo que mi grupo ha realizado.	1	2	3	4	5

### \* TRANSFERENCIA DE CALIFICACIONES

Después de que haya completado el cuestionario, transfiera sus calificaciones a los espacios de abajo al lado del número correspondiente a cada pregunta. Esto hará que se facilite la obtención de su evaluación global. Por favor, preste atención al hecho de que los números de las afirmaciones están en secuencia horizontal.

Cerciórese de que el número que asigna a cada afirmación sea transferido al espacio apropiado. Sume el número de calificaciones al final de cada columna.

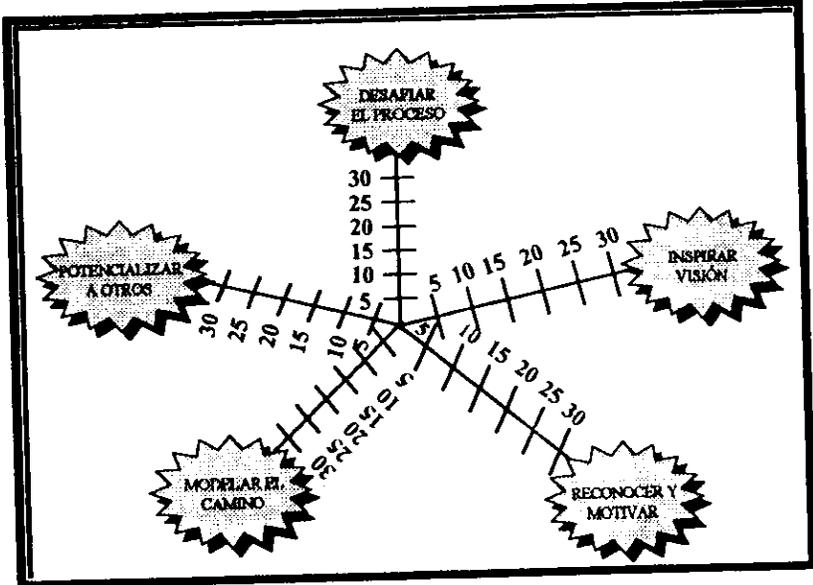


Caso Práctico

DESAFIAR EL PROCESO		INSPIRAR VISIÓN		POTENCIALIZAR A OTROS		MODELAR EL CAMINO		RECONOCER Y MOTIVAR	
1		2		3		4		5	
6		7		8		9		10	
11		12		13		14		15	
16		17		18		19		20	
21		22		23		24		25	
26		27		28		29		30	
TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL	

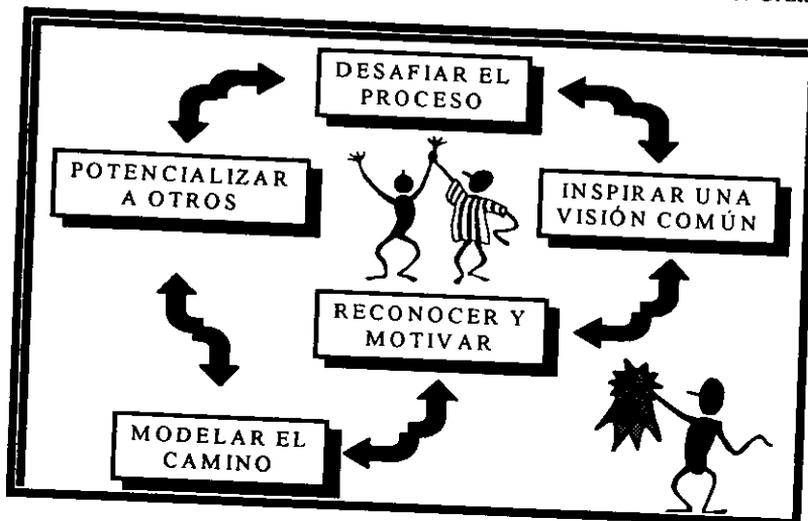
Coloque su suma total por columna en la siguiente gráfica.

AUTOEVALUACIÓN





## LOS CINCO COMPORTAMIENTOS BÁSICOS DEL LIDERAZGO TRANSFORMADOR



• *El Papel de los Dirigentes*

Material en Acetatos

### ¿QUÉ SE ESPERA DE LOS DIRIGENTES?

- ❖ Promover la participación activa
- ❖ Comunicar y superar las resistencias
- ❖ Proveer los recursos necesarios
- ❖ Planear y tomar decisiones incluyendo el cambio
- ❖ Ser maestro y formador
- ❖ Formar equipo
- ❖ Reconocer y recompensar





### • **Las Nuevas Competencias**

En cuanto a los dirigentes, se pueden precisar las competencias que los procesos de cambio actuales señalan como las más críticas:

- \* Visión global y estratégica, antes que operativa.
- \* Carácter proactivo y emprendedor.
- \* Energía de logro y de liderazgo para producir cambios.
- \* Capacidad para dirigir procesos humanos.
- \* Habilidad de comunicación. Influencia y negociación.
- \* Capacidad de trabajo en equipo.
- \* Flexibilidad, adaptación y manejo del cambio.
- \* Inspirador, más que controlador.
- \* Capaz de tomar decisiones en la ambigüedad.
- \* Orientación a la competitividad.

### • **¿Cómo dirigir el Cambio?**

Material en Acetato

1. Describa por qué es necesario cambiar y cuáles son los cambios concretos que es preciso realizar.
2. Pida la opinión de sus colaboradores.
3. Aclare cualquier malentendido o pregunte y reconozca cualquier objeción por parte de sus colaboradores.
4. Pida ideas a sus colaboradores para hacer el cambio lo más progresivamente posible.
5. Pida el apoyo y compromiso de sus colaboradores.
6. Realice un seguimiento al plan de acción para reforzar su avance.

**• Ejercicio Comparativo de Estilos de Dirección**

1. En grupo, resuelva lo siguiente:
  - ¿Cómo nos sentimos con respecto a los resultados del ejercicio de autoevaluación y de la imagen que proyectamos?
  - ¿Qué cambios deberíamos de realizar para movilizarnos hacia el cambio?
2. El representante del grupo presentará las conclusiones a los demás compañeros.

**• Ejercicio de Expectativas**

1. Resuelva lo siguiente:
  - Bajo estas nuevas circunstancias, ¿Qué espero de mí mismo?
  - ¿Qué espero de mis compañeros?
2. Comparta con sus compañeros de grupo.

**• Ejercicio Final de Compromiso Personal**

1. Resuelva lo siguiente:
  - ¿Qué acciones concretas tengo que realizar en mi área de trabajo para apoyar el proceso de cambio?
  - ¿Qué compromiso personal adquiero ahora para facilitar el cambio?. (Busque dos o más acciones que pueda empezar a realizar a partir de este momento).
2. Comparta con el grupo.

**EMPRESA "AUTOMOTRIZ", S.A. DE C.V.*****Modelo de Proactividad Organizacional*****FASE 5: PROACTIVIDAD ORGANIZACIONAL****\* CONTENIDO:**

◊ Objetivos y Funciones

◊ Contenido del Programa

◊ Estrategias

⇒ Entrevistas

⇒ Discusión de Grupo

⇒ Sesiones de Confrontación

◊ Etapas:

⇒ Etapa 1: Sensibilización (9 horas aproximadamente)

- Bienvenida e Introducción
- Ejercicio de Sensibilización
- El Entorno en que vivimos
- Autoestima
- Paradigmas
- Visión

⇒ Etapa 2: Proactividad (9 horas aproximadamente)

- Proactividad
- Percepción de la Proactividad
- Hábitos para alcanzar nuestros objetivos
- Pasos en el proceso de toda actividad propositiva
- Plan personal de Acción (Estrella de las Decisiones)

*Fecha y Clave*



## QUINTA FASE:

**PROACTIVIDAD ORGANIZACIONAL** • *Objetivo*

Concientizar e identificar a los participantes con la empresa "Automotriz" S.A. de C.V., generando con esto, fomentar la importancia que presenta el cambio organizacional en esta entidad.

• *Contenido*

- BIENVENIDA E INTRODUCCIÓN.
- EJERCICIO DE SENSIBILIZACIÓN.
- EL ENTORNO EN QUE VIVIMOS.
- AUTOESTIMA.
- PARADIGMAS.
- PROACTIVIDAD.
- PERCEPCIÓN DE LA PROACTIVIDAD.
- HÁBITOS PARA ALCANZAR NUESTRO COMETIDO.
- PASOS EN EL PROCESO DE TODA ACTIVIDAD PROPOSITIVA.
- PLAN PERSONAL DE ACCIÓN.

**• Ejercicio de Sensibilización**Cuestionario Individual y Grupal

1. ¿Cómo percibes el entorno actual (familiar, laboral, nacional, global)?, y ¿cómo te afecta esto en tus actitudes y comportamientos?
2. Si respondiste que el entorno te afecta negativamente, ¿Qué acciones has emprendido para modificar positivamente algunos de estos aspectos en tu vida?, si respondiste que te afecta positivamente, ¿Qué cosas haces para mejorar?
3. Comparte con el grupo algunas experiencias significativas y sugieran entre todos un título de una película, para caracterizar episodios que estemos viviendo en cada grupo.

Material de Apoyo**ENCUENTRA TU VERDADERO YO**

Mira tu mano, ¿Qué es lo que miras?, una parte de tu cuerpo, un apéndice compuesto de huesos y tendones cubiertos de carne y piel. Está llena de nervios, vasos sanguíneos y conductos linfáticos que corren a través de ella y la conectan con el resto de tu cuerpo, haciéndola parte de ti.

TÚ, PUEDES ABRIR Y CERRAR TU MANO. ELLA OBEDECE TODAS LAS ÓRDENES QUE TU MENTE LE MANDA. ES TUYA, UNA PARTE DE TI. PERO, ¿QUIÉN ERES TÚ?, ¿QUIÉN ES EL VERDADERO TÚ?. CUANDO LE DICES A TU MANO QUE SE ABRA Y CIERRE, ¿CÓMO OBLIGA TU MENTE A OBEDECER ESAS ÓRDENES?.



Ahora señálate a ti mismo.

Si tú eres una persona promedio, apuntarás hacia tu pecho con un dedo, debido a que te consideras a ti mismo como si fueras tu cuerpo, ¿Es tu cuerpo el real tú?. No hace mucho tiempo, una persona podía considerar a su propio cuerpo como una parte integral de sí mismo. Tú eras tu cuerpo y tu cuerpo eras tú.

Pero éste ya no es el caso, ya que el progreso científico ha modificado completamente el concepto de la personalidad humana y de la identidad.

Los trasplantes de corazón son hoy en día un acontecimiento casi común, el cual no ocupa más los titulares de los diarios. Un hombre puede vivir con el corazón de otra persona latiendo en su pecho. Si le pedimos a este hombre que se señale a sí mismo, ¿Señalaría él su corazón?, ¿Es éste corazón transplantado realmente parte de él?, ¿Es el corazón que late de tu pecho el verdadero tú?.

LOS INVESTIGADORES ESTÁN PREDICIENDO QUE EN LA PRÓXIMA O DOS DÉCADAS, LOS TRANSPLANTES DE CEREBRO SERÁN POSIBLES. ESTO NOS FORZARÍA A REEVALUAR COMPLETAMENTE EL CONCEPTO DE LA PERSONALIDAD HUMANA.

Imaginemos lo que sería experimentar un trasplante de cerebro. Un hombre podría estar sufriendo un daño cerebral irreparable, pero seguir teniendo un cuerpo perfectamente sano. Si el cerebro es removido del cuerpo del enfermo y colocado en uno saludable, ¿Quién es el nuevo hombre?.

Tenemos aquí un cerebro viejo con todas sus memorias, características de personalidad y patrones de comportamiento en un nuevo cuerpo. El viejo cuerpo puede haber estado viejo y enfermo, mientras que el nuevo será joven y lleno de energía. Pidamos a este enfermo que se señale a sí mismo, ¿Señalaría él su cuerpo?, ¿Señalará él su cerebro?, ¿Quién es el real él, su cuerpo o su cerebro?.



Si un trasplante de cerebro despierta muchas preguntas, ¿Qué será en el caso de una transferencia de memoria?

La ciencia de la Cibernética ha descubierto muchas similitudes entre las computadoras y el cerebro humano. La tecnología de las computadoras permite a uno tomar toda la información contenida en una computadora y transferirla a otra, de manera que todo lo que se transfiere es información. ¿Qué sería si lo anterior fuera hecho con el cerebro humano?, puede ser que esto pertenezca al reino de la ciencia-ficción y nunca sea posible realizarlo en la práctica, sin embargo en teoría si es posible.

Tratemos de visualizar una transferencia de memoria y asumamos que tenemos una persona con una enfermedad incurable donde ni el cuerpo ni el cerebro pueden ser salvados. Substituiremos el cuerpo de este individuo por uno nuevo, incluyendo cerebro y todo lo demás. Las posibilidades de hacer han sido ya discutidas por la ciencia y la literatura. Este nuevo cuerpo tiene ahora un cerebro en blanco capaz de funcionar, pero sin ninguna memoria o patrones de pensamiento. Como paso final, realizaremos una transferencia de memoria, transfiriendo toda la información contenida en la persona enferma al cerebro del nuevo cuerpo.

Ahora tenemos una situación fascinante. Si todas las memorias de un hombre, patrones de pensamiento y rasgos de personalidad son transferidos a un nuevo cuerpo y cerebro, esta persona existe en el nuevo cuerpo. ¡Pero nada físico ha sido transferido!, ¡Ninguna parte física de él ha sido puesta en el nuevo cuerpo!. Todo lo que se ha puesto en este nuevo cuerpo es la información que existía en el cerebro viejo, la información que contenía la suma total de la personalidad de esta persona. Podemos ahora vislumbrar una nueva y tremenda comprensión sobre nuestra pregunta original: ¿Quién es el verdadero tú?. El real tú no es tu cuerpo ni tu cerebro, sino la información contenida en tu cerebro, tus memorias, características de personalidad y patrones de pensamiento.



Material de Apoyo



• **Conócete a tí mismo**

Questionario Individual y Ejercicio Grupal

El autoconocimiento es un proceso que dura toda la vida, a continuación se encuentran una serie de preguntas que le pueden ser de ayuda en este proceso.

1. ¿Qué es lo que más le motiva a usted?
2. ¿Cuándo se siente usted bien?
3. ¿Cuándo se siente triste o preocupado?
4. ¿Cuándo se siente usted frustrado o enojado?



5. ¿Cuáles son sus metas principales: inmediatas y a largo plazo?, ¿Qué está haciendo usted por alcanzar estas metas?
6. ¿Cuál es su concepto de sí mismo?. Si no hubiera obstáculos en su camino, ¿Cómo le gustaría ser?
7. ¿Cómo reacciona usted ante las dificultades o ante las situaciones de frustración?, ¿Tiende usted a darse por vencido o se siente motivado para intentarlo con mayor determinación?
8. ¿Cuáles son algunas de las dificultades con las que se encuentra al interactuar con otras personas?
9. ¿Qué puede usted hacer para superar estas dificultades?
10. ¿Cuáles son sus miedos más grandes?
11. ¿Sus pensamientos se hallan principalmente en el pasado, en el presente o en el futuro?
12. ¿Qué envidia usted en otras personas?
13. ¿Se considera usted a sí mismo como una persona feliz?, ¿Por qué?
14. ¿Cuáles considera usted que son los problemas principales en su vida?, ¿Qué está usted haciendo al respecto?.

• **Modelo Sistemático de la Persona**

Comenta tu Opinión

	MALESTAR		BIENESTAR	
	TOTAL	PARCIAL	PARCIAL	TOTAL
DEBITE	Destructiva	Obstinada Persistente Prohibitiva	Positiva	Creativa
CUERPO	En tensión dolorosa	En tensión manejeable	Sano disponible	Alerta
ESPIRITU	Abatido	Melancólico	Tranquilo	Dichoso Exaltado





• **El Darse Cuenta**

Material de Apoyo

Se pueden distinguir en la experiencia tres tipos de darse cuenta o zonas del darse cuenta:

1. El darse cuenta del mundo exterior. Esto es, percibir un contacto sensorial actual con objetos y eventos en el presente: lo que en este momento veo, palpo, toco, escucho, degusto o huelo.
2. El darse cuenta del mundo interior. Esto es percibir un contacto sensorial actual con eventos internos en el presente: lo que ahora siento desde abajo de mi piel; escozor, tensiones musculares y movimientos, manifestaciones físicas de los sentimientos y emociones, sensaciones de molestia, agrado, etc.

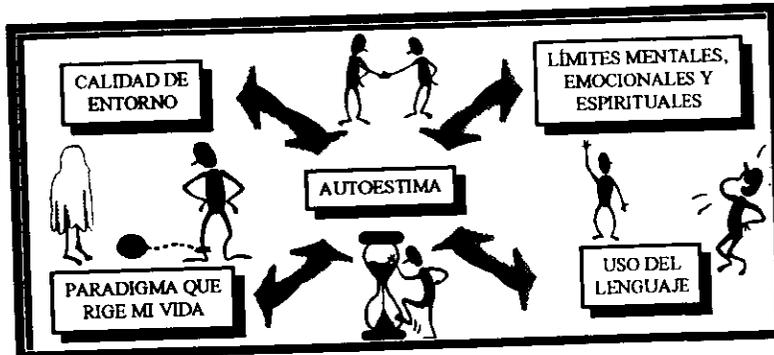


Estos dos tipos de darse cuenta engloban todo lo que puedo saber acerca de la realidad presente como yo la experimento.

3. El tercer tipo es bastante diferente. Es el darse cuenta de imágenes de cosas y de hechos que no existen en la realidad actual. El darse cuenta de la fantasía incluye toda la actividad mental que abarca más allá de lo que transcurre en el presente: todo el explicar, imaginar, adivinar, pensar, planear, recordar el pasado, anticipar el futuro.

Tanto nuestra idea del futuro como nuestra concepción del pasado se basa en nuestra comprensión del presente. El pasado y el futuro son nuestras conjeturas acerca de lo que precedió al momento presente y lo que presajiamos que seguirá. Y todo este adivinar ocurre **AHORA**.

#### • Autoestima



El modo como nos sentimos con respecto a nosotros mismos afecta en forma decisiva todos los acontecimientos de nuestra experiencia. Nuestras respuestas ante diversos acontecimientos dependen de quiénes y qué pensamos que somos. Los dramas de nuestra vida son los reflejos de nuestra visión íntima de nosotros mismos. Por lo tanto la autoestima es la clave del éxito o el fracaso y para comprendernos y comprender a los demás.



La autoestima está integrada por dos componentes: un sentimiento de capacidad personal y un sentimiento de valor personal. Es decir, es la suma de la confianza y el respeto por sí mismo. Refleja el juicio implícito que cada uno hace acerca de su habilidad para enfrentar los desafíos de su vida y acerca de su derecho a ser feliz.

Desarrollar la autoestima es desarrollar la convicción de que es competente y digno. Equivale a enfrentar la vida con mayor confianza, benevolencia y optimismo, lo cual nos ayuda a alcanzar nuestros objetivos y/o metas y experimentar la plenitud.

Cuando más allá sea nuestra autoestima:

- Estaremos mejor preparados para enfrentar las adversidades
- Tendremos más posibilidades de ser creativos en nuestro trabajo
- Tendremos a ser más ambiciosos
- Tendremos a entablar relaciones enriquecedoras y no destructivas
- Nos inclinaremos a tratar a los demás con respeto y buena voluntad
- Experimentaremos más alegría por el sólo hecho de ser

Es por tal, que vivir conscientemente es vivir responsablemente con los hechos de la realidad del mundo interior y exterior.



Aquí es importante, dejar bien claro que son los paradigmas. Los paradigmas, son los patrones, límites, reglas básicas, que usamos para filtrar y comprender la realidad externa.



Para romper paradigmas, debe preguntarse:

- ¿Qué resulta imposible hacer hoy, pero que de hacerlo, generaría cambios fundamentales que beneficiarían a mi empresa?

Se comparten las respuestas conformando grupos que correspondan a las diversas gerencias y en conjunto y por consenso analicen y elaboren una presentación para el grupo en pleno, clasificando los hechos y detalles bajo dos enunciados:

1. "Hechos y detalles en los cuales podemos ejercer autoridad y/o influencia para su solución"
2. "Hechos y detalles sobre los cuales no llegamos a ejercer algún control"

### • ¿Qué es la Proactividad?

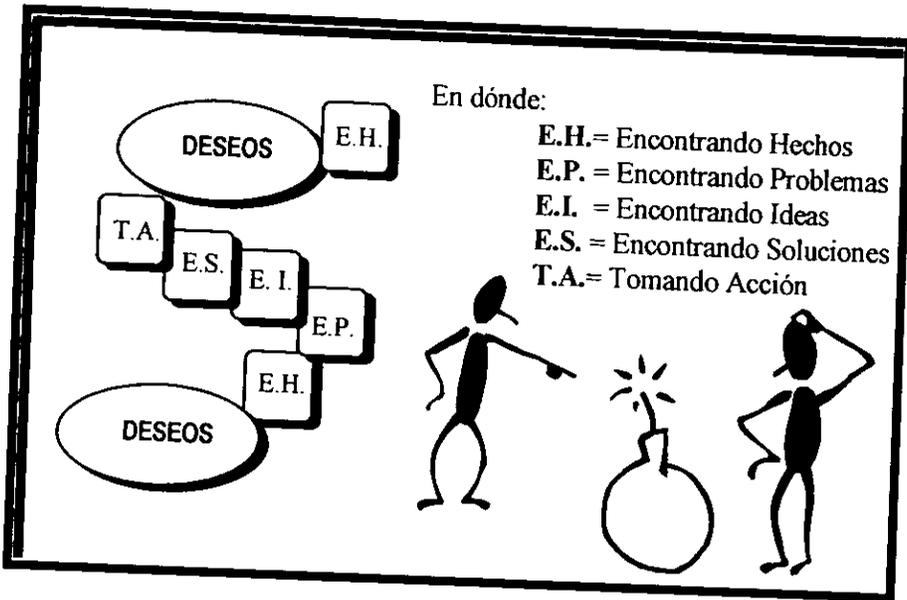
Es una estrategia educativa a largo plazo adaptada para reconocer la responsabilidad en la organización de hacer que las cosas sucedan, sin embargo, la Proactividad no sólo significa tomar la iniciativa, sino también:

- Significa que como seres humanos, somos responsables de nuestras propias vidas.
- Significa que nuestra conducta es una función de nuestras decisiones y no de nuestras condiciones.
- Significa que podemos subordinar los sentimientos a los valores.
- Significa que tenemos la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.
- Significa siendo la causa.
- Significa estar en control
- Significa compartir
- Significa ser creador de situaciones.





• **Visiones**



Material de Apoyo

• **Enfoque de Visión y Objetivos**

Una postura proactiva es estar buscando más y más oportunidades en todos los aspectos de la vida (no sólo reaccionando a lo que sucede) y luego, escoger las más prometedoras para procesarlas.

Se encamina a: visionar, desear, ambicionar, soñar, imaginar, fantasear y desafiar, esto con la finalidad de descubrir más objetivos y oportunidades para una solución creativa de problemas.



- **Enfoque de Hechos**

Consiste en investigar el mayor número de detalles, relaciones e implicaciones en diversos aspectos, tales como; la conciencia, los sentidos, los sentimientos, etc., examinando a la vez todo en su conjunto de manera más profunda antes de hacer juicios.

Su dirección se centra en: ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿Por qué? y ¿Cómo?, es decir, en lo que es y no es.

- **Enfoque de Problemas**

Este busca nuevas formas de ver a: las personas, situaciones y cosas, para visualizar y expresar problemas, retos y oportunidades desde diversas perspectivas y seleccionar las mejores para concebir respuestas creativas.

Se orienta principalmente a cuestionarse ¿De qué manera el individuo podría solucionar... ?

- **Enfoque de Ideas**

Consiste en buscar diversas ideas, alternativas, opciones, caminos, significados o acercamientos, a través de una variedad de métodos y técnicas, entonces, elegir los más prometedores para detallarlos, evaluarlos y desarrollarlos.

Este enfoque busca: nuevas relaciones, asociaciones, conexiones, magnificar, minimizar, reacomodar, etc.



- **Enfoque de Soluciones**

Examina las ideas, en nuevas y diversas formas, desde diferentes puntos de vista y criterios, tomando conciencia de mayores consecuencias, implicaciones y repercusiones de una idea tentativa o solución. En donde se examina la idea: ¿A quién afecta?, ¿Qué afecta?, así como, los deberes y los deseos.

- **Enfoque de Aceptación**

Aquí se buscan formas de hacer que la solución de la idea sea más viable, factible, aceptable, fuerte y efectiva. Se enfoca principalmente a responder las preguntas: ¿De qué maneras se puede encaminar esta idea?, ¿Quién puede hacerlo?, ¿Qué se puede hacer?, ¿Dónde se puede realizar?, ¿Por qué se puede?, ¿Cómo puede realizarse?, ¿Quién más interviene?, ¿Qué más interviene para ello? y ¿Cómo no se puede realizar?

- **Enfoque de Acción**

Busca hacer que sucedan las cosas, es decir, dar un seguimiento, checar resultados y hacer modificaciones sugeridas. Planea más los siguientes pasos a seguir e intenta convertir los deseos en acciones, poner en práctica un acción constructiva, en vez de tener 100 propósitos de año nuevo que solamente se quedan en intenciones.

Su enfoque va dirigido a: Reconocer que nada es definitivo (nada es únicamente blanco o negro), ver el mejor plan de hoy cómo el único reto del mañana por alcanzar. Todo lo anterior es relativo a la motivación y capacitación de conseguir lo que verdaderamente se propone cada individuo.



## FANTASÍA GUIADA

### Ejercicio individual

Imagine qué está parado al pie de una montaña, cualquier clase de montaña que desee crear. Hay un sendero que conduce hasta la cima. Comienza a caminar, a medida que sube, siente el esfuerzo en los músculos de las piernas. ¿Hay árboles y flores en la ladera de esta montaña? . . . Mientras sube va tomando conciencia de algo muy interesante. Todos los miedos, dudas e inseguridades de su vida cotidiana parecen disolverse cómo si fueran un exceso de equipaje que usted ya no necesita. A medida que se acerca a la cima se da cuenta de que casi no pesa nada. Tiene la mente despejada. Se siente más fuerte, más seguro de sí mismo que en toda su vida anterior, imagine ese estado y explórelo. ¿Le gusta?, ¿Y cómo se siente su cuerpo cuándo usted tiene confianza en sí mismo y está libre de dudas y de miedo?. Ahora a unos pasos de la cima de la montaña, se para a meditar un momento, pero aun así llega a la cima y contempla el mundo, ¿Cómo se siente?, ¿Qué sensación tiene ahora de su relación con el mundo?, ¿Cómo es estar sin las viejas inseguridades conocidas?

Detengase a explorar ese estado unos minutos. Y ahora dese vuelta y comience a bajar la montaña, y mientras sigue el sendero de vuelta, fíjese si lleva consigo su fuerza y su libertad nuevas, o si dejó esos sentimientos en la cima, ¿Vuelve a sentir los viejos pesos mientras va acercándose al pie de la montaña?, y al regresar al punto del cual partió, ¿Puede contemplar al mundo desde un nuevo ángulo?, ¿Cómo se siente?, ¿Qué es lo que ha cambiado?, ¿Se experimenta usted mismo de una manera diferente?



## LA DISCIPLINA

### Material de lectura

La vida es dificultosa. Ésta es una gran verdad, una de las más grandes, cuando realmente nos damos cuenta de qué la vida es difícil cuándo hemos comprendido y aceptado la vida ya no resulta así de difícil. Porque una vez que se aceptó aquella verdad, el hecho de que la vida sea dificultosa ya no importa.

La mayor parte de la gente no comprende esta verdad. En cambio, no deja de lamentarse ruidosa o delicadamente de la enormidad de sus propios problemas, de la carga que ellos representan y de todas sus dificultades cómo si la vida fuera en general una aventura fácil, cómo si la vida debiera ser fácil. Esas personas manifiestan su creencia de que sus dificultades no deberán haberles tocado en suerte, pero que de alguna manera cayó especialmente sobre ellas o sobre su familia, o su nación y no sobre otros.

La disciplina es el instrumento básico que necesitamos para resolver los problemas de la vida. Sin disciplina no podemos resolver nada. Con sólo un poco de disciplina podemos resolver algunos problemas. Con una disciplina total podemos resolver todos los problemas.

Este instrumento comprende varias técnicas para resolver los problemas de la vida. Medios para penetrar con esfuerzo experimentar el displacer de los problemas de modo constructivo y terminar por resolverlos.

Éstos no son instrumentos simples y casi todos los niños ya los utilizan a los diez años de edad. Sin embargo, nos olvidamos de usarlos en detrimento para nosotros. La cuestión es tener la voluntad de utilizarlos.



Son cuatro técnicas:

- a) **Postergación de la gratificación.** Consiste en desarrollar la capacidad de dilatar la gratificación. Es un proceso que propone programar lo agradable y lo desagradable de la vida de manera tal que aumente el placer al experimentar primero el displacer con el cual se acaba. Esta es la única manera decente de vivir.
- b) **Aceptación de la responsabilidad.** No podemos resolver los problemas de la vida sino resolviéndolos. Debemos aceptar la responsabilidad de un problema antes de resolverlo.

No podemos resolverlo diciendo "No es mi problema", no podemos esperar a que otro lo resuelva, debemos resolverlo nosotros mismos.

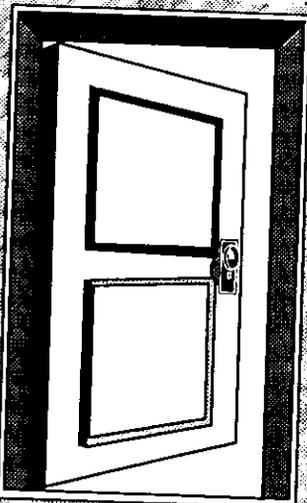
- c) **Dedicación a la verdad.** Si queremos que nuestras vidas sean saludables y que nuestro espíritu se desarrolle, la dedicación a la verdad es el tercer instrumento que debemos utilizar. Esto parece evidente, pues la verdad es la realidad. Lo falso es irreal. Cuanto más claramente veamos la realidad del mundo, mejor equipados estaremos para tratar las cuestiones del mundo. De lo contrario menos capaces seremos de adoptar líneas correctas de acción y de tomar decisiones sensatas.
- d) **Equilibrio.** El ejercicio de la disciplina es una tarea no sólo dificultosa y compleja sino que exige además flexibilidad y juicio. Uno debe esforzarse por ser honesto, pero también de poseer la capacidad de retener alguna parte de la verdad cuándo esto es apropiado. Para ser personas libres debemos asumir la responsabilidad total de nuestros actos, pero también tener la capacidad de rechazar la responsabilidad que no es totalmente nuestra.



Por lo tanto, si lo que queremos es una vida mejor, de mayor satisfacción y de felicidad el esfuerzo vale la pena. Es una invitación a trabajar. Lo único que se necesita es decisión y voluntad.

Material en Acetato

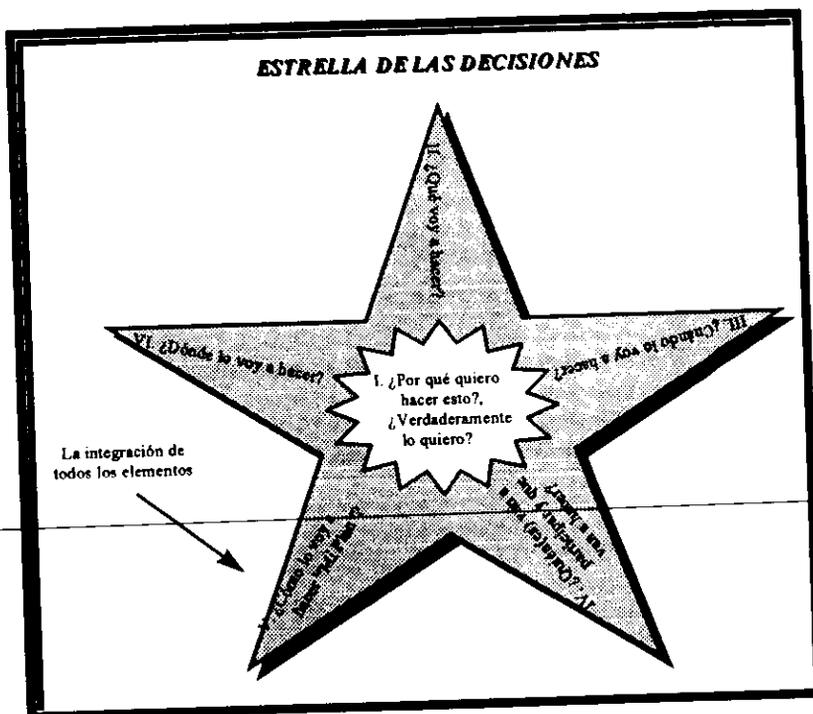
### HÁBITOS NECESARIOS PARA LOGRAR NUESTROS COMETIDOS



- ✓ **PRODUCTIVIDAD**  
Optimización Integral de nuestros Recursos.
- ✓ **SINERGIA**  
Multiplicación energética al conjugar los esfuerzos individuales en equipo.
- ✓ **CREATIVIDAD**  
Búsqueda permanente de innovaciones y mejoras.
- ✓ **PROACTIVIDAD**  
Responder siempre con la cabeza y el corazón en forma cada vez más positiva a los retos que la vida nos plantea.

#### • Ejercicio de Compromiso

1. Analiza nuestra personalidad
2. Analiza la dirección de tu vida tanto personal como profesional con el siguiente esquema.
3. Comparte tus puntos de vista con tu grupo pero sobre todo con tus compañeros de área.



ANALICE Y REFLEXIONE SOBRE ESTA ESTRELLA  
COMENTE EN GRUPO

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



LOGOTIPO

EMPRESA "AUTOMOTRIZ", S.A. DE C.V.

## *Modelo de Proactividad Organizacional*

### FASE 6: ESTABILIZACIÓN DEL CAMBIO

#### \* CONTENIDO:

◇ Funciones y Objetivos

◇ Papel del Agente de Cambio

◇ Estrategias

⇒ Desarrollar Consultores Internos

⇒ Desarrollar un Entrenamiento Continuo

⇒ Celebrar reuniones de crítica

⇒ Establecer mecanismos para una Continua

Evaluación y Cambio

*Fecha y Clave*



## SEXTA FASE:

**ESTABILIZACIÓN DEL CAMBIO** **• Funciones y objetivos**

- a) *Autocompetencia*: Los individuos desarrollan sus habilidades y sus aptitudes al máximo grado posible, lo cual va encaminado a que la organización se vuelva más competente, es decir, más eficaz y autosuficiente, utilizando sus propios recursos.
- b) *Cambio de las relaciones de consulta o término de las mismas*: El consultor trata de que la organización necesite cada vez menos dependencia de él, es decir, que la organización pueda retroalimentarse con sus propios recursos. El sistema del desarrollo organizacional crea un ambiente tal en la organización, que ésta es cada vez más independiente, hasta que ya no necesita de asesoría del consultor, y si llega a solicitarla, sólo es en forma de coordinación de actividades, ya no como maestro o instructor, como fue en un principio.

**• Papel del agente de cambio**

El agente de cambio interviene de nuevo sólo como consultor y entrenador. Su actividad es únicamente de catalizador; es la organización la que efectúa el mayor porcentaje de la labor de cambio.

**• Estrategias**

- a) *Desarrollar consultores internos*: Durante el proceso de desarrollo organizacional, el agente de cambio propicia la formación de agentes de cambio propios de la organización, o sea, consultores internos que vigilen y supervisen el constante proceso de cambio.



- b) *Desarrollar un entrenamiento continuo*: En la estabilización del cambio, quedan establecidos programas permanentes de entrenamiento y capacitación del personal de todas las áreas, para que persista la conciencia de necesidad de mejoramiento y evaluación de cambios en la organización, pero se pone énfasis en la formación de sus propios agentes de cambio.
- c) *Celebrar reuniones de crítica*: Estas reuniones tienen por objeto que todas las personas involucradas en el cambio de la organización evalúen los logros obtenidos y vuelvan a diagnosticar la situación de la organización después de determinado lapso, a partir de la implantación del cambio.
- d) *Establecer mecanismos para una continua evaluación y cambio*: La evaluación mencionada en el inciso anterior se realiza periódicamente, con el fin de detectar, en el momento oportuno, las necesidades de mejoramiento en la organización con sistemas definidos que faciliten la retroalimentación.



- **OBSERVACIONES:**

Como ya se ha explicado, en las diferentes fases del modelo propuesto, éste es un proceso continuo y periódico, es decir, que nunca termina. La organización independientemente de cual sea, siempre necesita ser diagnosticada (examen de la necesidad de cambio y del estado del sistema), evaluada, mejorada y reevaluada (desarrollo de un plan para el mejoramiento organizacional con inclusión de la determinación de que sistemas se van a aplicar, en que orden, que actividades deben iniciarse y recursos necesarios para ello), si es que desea crear y mantener las condiciones idóneas para que la misma sea más eficiente, eficaz y de calidad total; empero, sobre todo que cumpla con las condiciones y lineamientos de una mejora continua.



### **7.3. Principales técnicas para involucrar al personal con el Modelo**

Cabe aclarar, que estas técnicas se ponen a juicio y consideración de los directivos; quiénes decidirán cuales son las más idóneas dependiendo de las necesidades muy particulares y concretas de la organización a la cual pertenecen, para solucionar los problemas que le aquejan

Las técnicas más importantes de acuerdo a la orientación del estudio para lograr cumplir con las metas previamente establecidas son:

- 1) **Capacitación en Laboratorios (Sensibilización)**. Se emplea en primer lugar para desarrollar las habilidades interpersonales. Se puede utilizar también para el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales.
- 2) **Instrucción Directiva sobre el Puesto**. Se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea, básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar las actividades de su puesto actual.
- 3) **Rotación de Puestos**. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en período de vacaciones, ausencias, renunciaciones, etc. Tanto la participación activa del empleado como el grado de transferibilidad constituyen ventajas importantes de la rotación de puestos.
- 4) **Conferencias, Videos y Películas, Audiovisuales y Similares**. Tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa.
- 5) **Actuación o Sociodrama (Técnicas de Confrontación)**. Esta experiencia puede crear mejores vínculos de amistad, así como tolerancia de las diferencias individuales. Se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas.



- 6) **Estudio de Casos.** Mediante el estudio de una situación específica real o simulada, la persona aprende sobre las acciones que son deseables emprender en circunstancias análogas.
- 7) **Lectura, Estudios Individuales, Instrucción Programada.** Partiendo de planteamientos teóricos, permiten avanzar en determinado tema al ritmo que se desea.

#### **7.4. Beneficios que brinda el Modelo a la Organización**

Dentro de los beneficios más sobresalientes que brinda el modelo propuesto (siempre y cuando se implemente y ejecute dentro de ciertos parámetros de mejora continua) a la organización, son entre otros:

- Conducta a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a concientizarse e identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejora las relaciones jefes - subordinados.
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.



- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Conduce a la organización a una mejora continua.
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos en situaciones futuras.
- Se promueve la comunicación en toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

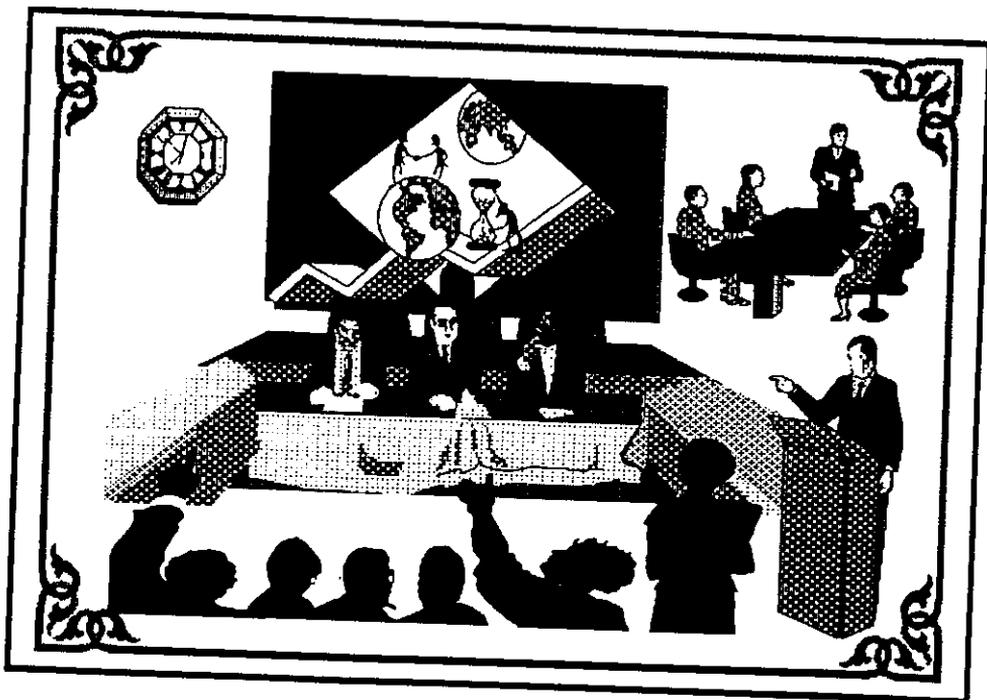
### **7.5. Beneficios que proporciona el Modelo a los Individuos**

Algunos de los beneficios más relevantes al respecto, son:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza y el desarrollo.
- Fomenta la iniciativa y el compromiso.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.
- Mejora la comunicación entre grupos e individuos.

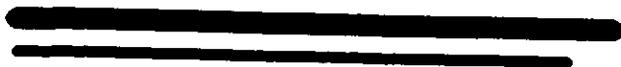
# Resultados Generales

## Resultados Generales

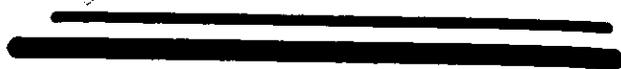


*El animal estaba en el Universo, era el Universo. Evolucionó de mamífero a primate, de éste a homínido y finalmente a hombre. Al llegar, o mejor, para llegar a hombre, fue necesario aprender a simbolizar, salirse del Universo. Al simbolizar y al aparecer el inconsciente para cubrir la necesidad de convertir las verdades existenciales en símbolos, y viceversa, el hombre se salió del Universo y se transformó en el ser que lo nombra, comprende, califica, clasifica y desgraciadamente domina.*

*Aniceto Aramoni*



*Conclusiones*





## CONCLUSIONES

**E**n albores de un nuevo milenio, las teorías sobre como puede el hombre hacer un mejor uso de las organizaciones para ayudarse a conseguir sus metas, han sufrido una metamorfosis, yendo desde las formas más sencillas hasta variedades sumamente complejas y sutiles. Y de ninguna manera se ve el fin de tal desarrollo; por el contrario, parece que se está abriendo una nueva época en el estudio de las organizaciones.

Los problemas a los que han tenido que enfrentarse las empresas, sugieren la necesidad de una teoría capaz de crear una organización flexible y adaptable que aprenda a ajustar sus respuestas a los cambios ocurridos en el ambiente. Este tipo de desarrollo aporta los ingredientes de los principales cambios por hacer, en la forma que se tiene de organizar y administrar a nuestras empresas. Ya no basta usar la ciencia administrativa simplemente para refinar el sistema técnico. Tanto los nuevos trabajadores como sus nuevos papeles plantean la urgencia de una teoría que use al máximo los conocimientos técnicos y conductuales.

Hoy día sabemos que el mundo del mañana tendrá los agudos problemas de la sobrepoblación, la falta de alimentos, el agotamiento de recursos naturales, el deterioro ecológico y otros más que, combinados, hacen surgir el fantasma de la no supervivencia o, por lo menos, de una grave reducción en la calidad de vida que conocemos. Luchar contra esas amenazas implica dos cursos de acción particulares: crear organizaciones nuevas que ataquen problemas específicos y, en segundo lugar, efectuar cambios en las organizaciones ya establecidas, proceso que quizá ayude a la sociedad a controlar variables interventoras desfavorables.

Esta época de rápido progreso social y tecnológico y de inminentes casos de urgencia obligan a aprender a como utilizar con mayor rapidez nuevos conceptos e ideas, para con ello iniciar cambios en la conducta organizacional. Tanto en el pasado como en el presente, ha sido rasgo sobresaliente



de las organizaciones (independientemente de su magnitud, giro o estructura) la relativa incapacidad de sus administradores para usar adecuadamente el cuerpo de conocimientos que existe, tanto para mejorar la efectividad de sus organizaciones como para facilitarles la adaptación a ambientes cambiantes.

Gran parte de los administradores reciben una herencia de ignorancia y hábitos que los conducen a manejar sus organizaciones mediante conceptos tradicionales e inadecuados, conceptos que son poco apropiados para la situación de hoy día y para las responsabilidades del futuro. Parece existir siempre un severo retraso en la aplicación a situaciones administrativas reales de lo que se sabe sobre las organizaciones y la conducta humana. Según va aumentando la tasa de cambio, ese retraso se agudiza volviéndose menos aceptable, pues indica que se está francamente entregado a teorías y técnicas que se han venido usando en el pasado, mismas que aún utilizamos para lograr en nuestras organizaciones un éxito modesto. El hecho de encontrar soluciones adecuadas para los problemas vigentes en las organizaciones y la calidad que nuestros planes de mejoramiento futuro posean dependerán de la capacidad que se tenga para cambiar las percepciones manejadas por los administradores, percepciones que incluyen puntos de vista sobre el hombre y su ambiente, sobre las posibilidades de cambio organizacional y sobre las limitaciones del mundo cultural que se ha heredado, mundo que favorece buscar soluciones racionales y científicas a todos los problemas. Se ha de romper con los hábitos que propician sistemas, estructuras, técnicas y jerarquías organizacionales tradicionales; hábitos que, irónicamente, buscan organizar automáticamente todo de un modo basado en rutinas gastadas.

Todo esto plantea la posición de que las circunstancias harán literalmente inevitable que las organizaciones del mañana tomen mayor conciencia de las nuevas ideas que los científicos conductuales elaboran para enfrentar las demandas especiales de un ambiente turbulento. Dados los conocimientos crecientes que hoy se tienen, ya no funciona el método de nuestros antecesores para resolver problemas; las soluciones tradicionales no sirven para los problemas contemporáneos y del futuro. Parte de la agonía de esta época está en los torpes esfuerzos por hacer el trabajo del mañana con las herramientas del pasado.



Cabe aclarar, que este proyecto en ningún momento pretende describir o defender una teoría única; antes bien, se desea subrayar que integrar muchas teorías proporciona un punto de vista alternativo para estudiar los fenómenos organizacionales y para adaptar a las empresas a los ambientes de un futuro no muy lejano.

Con este panorama es que resulta cada vez más necesario integrar los conocimientos, teorías y metodologías que los teóricos de la organización y los científicos del comportamiento están elaborando, para así llegar a comprender las posibilidades y estrategias existentes. Desde luego, la capacidad humana para buscar conocimientos es limitada; no obstante, siempre está presente la posibilidad de adquirir otros nuevos. El continuo proceso de aprendizaje, que sirve de base a la acumulación de conocimientos humanos, deberá verse acompañado por un continuo cambio. El hecho de integrar en mayor medida conocimientos antiguos y nuevos podría llevar a nuevas ideas que faciliten la adaptación de las organizaciones a la realidad, de un modo proactivo antes que reactivo. Para lograr tal adaptación en un mundo complejo y turbulento como el nuestro será necesario recurrir a toda índole de recursos.

El hecho de usar con imaginación (innovación y creatividad) los conocimientos respecto a las organizaciones proporciona las fuerzas endógena y exógena que parecen necesarias para predecir el futuro. Analizar con más imaginación los conocimientos existentes lleva, a menudo, a nuevos conocimientos que permitirán enfrentar el reto del futuro. Según el hombre va creando más conocimientos y va aprendiendo mediante nuevas experiencias, aumenta su capacidad de construir su futuro. En este sentido, la perspectiva de un Modelo de Proactividad Organizacional ofrece nuevos caminos de pensamiento conceptual que permitirán al hombre percibir posibilidades de cambio y desarrollo. Gracias a esos caminos, quedará libre, aunque sea parcialmente, de verse encerrado en su lenguaje, percepciones y experiencias, y formulará un número ilimitado de atisbos inmediatos sobre el mundo fenoménico que lo rodea, ampliando así su capacidad de tantear entre paradojas y ambigüedades y de darles cierto orden, proyectándose hacia el futuro con mayor libertad e imaginación.



La extraordinaria complejidad que presentan los ambientes y las organizaciones de hoy y del mañana plantea la necesidad de crear nuevas formas de comprender los problemas organizacionales y de responder a ellos. Para que se comprenda la realidad organizacional contemporánea y para traer al sistema una continua capacidad de adaptación, se deben de tener en cuenta tres elementos importantes: el hombre, el ambiente y el cambio. Para que las organizaciones de hoy día y del futuro se liberen de su continua imbricación con una teoría tradicional y esencialmente burocrática, deberán asimilar y usar con efectividad las nuevas ideas y hallazgos con relación a esos elementos.

Con base a lo anteriormente citado y con sustento en el presente trabajo de investigación desarrollado (tanto a nivel teórico como práctico) es que se llegó a comprobar satisfactoriamente la hipótesis destinada a este proyecto, la cual establece que: *"La implantación de un Modelo de Proactividad Organizacional sustentado en la mejora continua proporciona una adecuada identificación y concientización del recurso humano con la entidad y, con esto se contribuye al desarrollo y crecimiento de la Organización"*. Se dice esto, debido a que al momento de que la empresa cuenta y maneja adecuadamente con un modelo de tales características se empieza a gestar un cambio favorable en la misma y la actitud de sus miembros da un giro radical, lo cual se refleja directamente en el ambiente de trabajo, en la productividad, en la calidad de los productos y/o servicios y sobre todo en la imagen que proyecta a su medio, es decir, en un desarrollo y crecimiento del individuo y la organización sustentados en una mejora continua.

De tal suerte, es importante tener un punto de vista general, respecto a la entidad, para desarrollar a la organización moderna como un todo, tanto en relación a sus ambientes actuales como a los futuros. Asimismo, es de vital importancia contar con roles administrativos vigentes e innovadores para así facilitar la adaptación de nuevos conocimientos e iniciar varios procesos de cambio; es necesario hacer hincapié en el hecho de que sólo adquiriendo nuevos conocimientos se podrá confiar en diseñar y volver a diseñar organizaciones que enfrenten con eficacia y eficiencia las problemáticas de hoy día, y las contingencias que el futuro anuncia.



Para obtener mejores resultados, un continuo desarrollo y reducir la influencia que ejerce una herencia de racionalismo y tecnocracia sobre las organizaciones que las hacen tan renuentes a cualquier cambio, se deben realizar investigaciones (esto aunado a los aspectos ya contemplados) sumamente diferentes, necesarias para evitar consecuencias imprevistas, corregir errores internos y elaborar planes de acción. Todas esas estrategias de las organizaciones del mañana dependen de la capacidad de adaptación y de una administración de nuevo estilo que enfrente las necesidades cambiantes del hombre y de las organizaciones.

Es por ello que se plantea la necesidad de un modelo de tal índole para subsanar en la medida de lo posible, si no todas si algunas de estas situaciones que generan fricciones o enfrentamientos entre el factor humano, independientemente de su nivel jerárquico. Cabe aclarar, que con el modelo propuesto no se esta pretendiendo descubrir el hilo negro o buscar la panacea de todos los males, sino simplemente ampliar el campo o la gama de alternativas de las que cualquier organización pueda echar mano para lograr reducir situaciones no deseables en su medio, es decir, es una herramienta innovadora orientada a reducir ciertas situaciones negativas en la organización, como son principalmente; la falta de identificación y concientización del personal con su actividad y entorno; en otras palabras, su alto grado de indiferencia y falta de compromiso para con él y su entorno (Individuo-Organización-Ambiente).

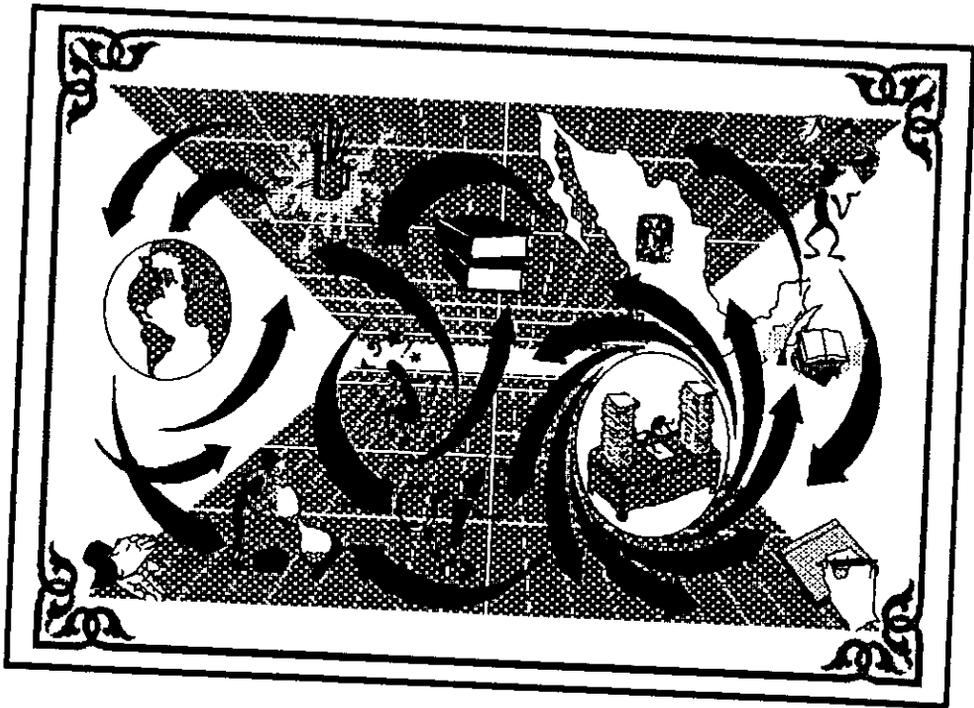
Finalmente, sólo resta por decir que como resultado de la investigación realizada, las experiencias adquiridas, el análisis crítico y la evaluación, se logro la estructuración y desarrollo de un Modelo de Proactividad Organizacional, el cual está dirigido principalmente a los empresarios y altos ejecutivos del mañana, esperando que lo lean, lo dejen reposar en su cabeza, lo analicen críticamente y a la luz de sus propios conocimientos y de sus experiencias, tomen aquello que les parezca más adecuado, lo apliquen en sus organizaciones, evalúen sus resultados y ¿por qué no? lo den a conocer a otros colegas, para ayudar a conjuntar un cúmulo de experiencias orientadas a la configuración de las organizaciones del nuevo milenio, claro esta, que la realización de esta utopia depende de todos y cada uno de nosotros en conjunto individuo, organización y ambiente.



Nos queda una preocupación en cuanto al significado de este trabajo, es decir, ¿para qué sirve?, por cuanto, cuando el ser humano hace algo cuya utilidad desconoce, es meramente un soñador. Las cosas deben servir a los objetivos buscados y, en este caso, lo que pretendemos es que el proyecto de investigación contribuya simplemente a abrir las mentes, para que sean más receptivas a los cambios, que necesariamente deben encararse con un amplio margen de aceptación. Estudiantes de administración y negocios, profesionales que ayudan a cambiar a sus clientes, empresarios pequeños, medianos o grandes, que quieren crecer rompiendo viejos paradigmas, y en general, todos aquellos que apliquen estrategias conscientes, son los interlocutores válidos de este trabajo que, seguramente, les brindará los lineamientos más viables para proponer otros cambios y lograr la credibilidad necesaria.

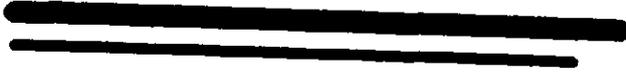
# ANEXOS

Anexos

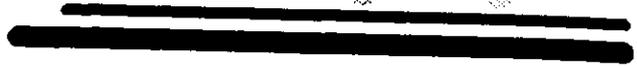


*Lo extraordinario es que en realidad amamos al prójimo como a nosotros mismos y hacemos a otros lo que hacemos para con nosotros mismos. Odiamos al prójimo cuando nos aborrecemos a nosotros mismos. Toleramos a otros cuando nosotros mismos nos toleramos. Perdonamos a nuestros semejantes cuando nosotros mismos nos perdonamos. No es el amor sino el odio de sí mismos lo que está en la raíz de todos los males que aquejan al mundo.*

Eric Hoffer



# *Bibliografía*





## BIBLIOGRAFÍA



### LIBROS DE TEXTOS:

- A. F. Stoner, James; "Administración", Sexta Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1996, pp.688
- A. F. Stoner, James y Wankel, Charles; "Administración", Tercera Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1991, pp. 826
- A. Litterer, Joseph; "Una Introducción a la Administración", Compañía Editorial Continental, S.A., de C.V., México, 1994, pp. 593
- Auelirac Camarena, Carlos Augusto; "El ABC del Desarrollo Organizacional", Segunda Reimpresión, Trillas, México, 1996, pp. 110
- B. Brown, Dennis y Moberg, J; "Teoría de la Organización y la Administración: Enfoque Integral", Limusa, S.A., de C.V., México, 1990, pp. 708
- Beckhard, Richard y Pritchard, Werrdy; "Lo que las empresas deben de hacer para lograr una transformación total: Guía para crear y dirigir el cambio", Grupo Editorial Norma, México, 1993, pp. 99
- C. Certo, Samuel; "Administración", Quinta Edición en Español, McGraw-Hill, México, 1994, pp. 628



- ☑ C. Poirier, Charles y F. Houser, William; "Alianzas Empresariales para la Mejora Continua: Cómo forjar alianzas duraderas entre Empleados, Proveedores y Clientes", Panorama Editorial, México, 1994, pp. 234
  
- ☑ C. Fresco, Juan y Renner Mónica; "Cambio en los Paradigmas: Innovación & Creatividad hacia el mejoramiento continuo", Ediciones Macchi, México, 1994, pp. 177
  
- ☑ Camp, Robert C; "Benchmarking: La búsqueda de las mejores prácticas de la Industria que conducen a un desempeño excelente", Primera Reimpresión, Panorama Editorial, México, 1995, pp. 333
  
- ☑ Colunga Dávila, Carlos; "Modelos Administrativos: Ventajas y Limitaciones de las Técnicas y los Sistemas Administrativos más importantes del Mundo", Panorama Editorial, México, 1995, pp. 173
  
- ☑ E. Biasca, Rodolfo; "Renovación Intencional: Provocando un cambio certero en las empresas para mejorar sustancialmente los resultados", Ediciones Macchi, México, 1997, pp. 423
  
- ☑ E. Greiner, Larry y E. Shein, Virginia; "Poder y Desarrollo Organizacional: La movilización del poder para implantar el cambio", McGraw-Hill, México, 1990, pp. 155
  
- ☑ E. Kast, Fremont y E. Rosenzweig, James; "Administración en las Organizaciones: Enfoque de Sistemas y de Contingencias", Cuarta Edición, McGraw-Hill, México, 1995, pp. 754



- ☑ E. Kaufmann, Alicia; "El Poder de las Organizaciones", Segunda Edición, Ediciones de la Universidad Alcalá y de la Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC), Universidad de Alcalá de Henares, 1993, pp. 220
  
- ☑ F. Wallace, Thomas; "Estrategia Guiada por el Cliente: Competitividad por medio de la Excelencia Operacional", Panorama Editorial, México, 1995, pp. 291
  
- ☑ Fernández Arena, José Antonio; "El Proceso Administrativo", Diana Editores, México, 1990, pp. 246
  
- ☑ Ferrer Pérez, Luis; "Desarrollo Organizacional", Primera Reimpresión, Trillas, México, 1996, pp. 213
  
- ☑ J. Spendolini, Michael; "Benchmarking", Grupo Editorial Norma, México, 1994, pp. 247
  
- ☑ Keith Davis, Jhon W; "Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional", Octava Edición, McGraw-Hill, México, 1994, pp. 593
  
- ☑ Koontz, Harold y Weihrich, Heinz; "Administración: Una Perspectiva Global", Décima Edición, McGraw-Hill, México, 1992, pp. 743
  
- ☑ Koontz, Harold; "Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las Funciones de la Administración", Quinta Edición, McGraw-Hill, México, 1990, pp. 785
  
- ☑ L. French Wendell y H. Bell, Cecil; "Desarrollo Organizacional", Quinta Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1995, pp. 371



- ☑ L. Gibson, James; "Organizaciones: Conducta Estructura Proceso", Tercera Edición, McGraw-Hill, México, 1994, pp. 587
- ☑ L. Perel, Vicente y López Cascante, Jesús D; "Administración General: Organización, Planeamiento y Control", Ediciones Macchi, México, 1996, pp. 529
- ☑ M. Hodgetts, Richard y Altaman, Steven; "Comportamiento en las Organizaciones", McGraw-Hill, México, 1996, pp. 451
- ☑ Margulies, Newton y P. Raia, Anthony; "Desarrollo Organizacional: Valores, Proceso y Tecnología", Octava Edición, Diana Editores, México, 1990, pp. 795
- ☑ Miner, John B; "El proceso Administrativo", Compañía Editorial Continental, S.A., de C.V., México, 1990, pp. 557
- ☑ P. Hapna, David; "Diseño de Organizaciones para la Excelencia en el Desempeño", SITESA, México, 1990, pp. 217
- ☑ P. Robbins, Stephen; "Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones", Séptima Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1996, pp. 780
- ☑ P. Robbins, Stephen; "Administración: Teoría y Práctica", Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1990, pp. 560
- ☑ P. Robbins, Stephen y A. De Cenzo, David; "Fundamentos de Administración: Conceptos y Aplicaciones", Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1996, pp. 485



- ☑ P. Robbins, Stephen y Coulter, Mary; "Administración", Quinta Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1996, pp. 770
- ☑ P. Sexton, William; "Teorías de la Organización", Sexta Impresión, Trillas, México, 1996, pp. 494
- ☑ Parso Nereo, Roberto; "Reingeniería: Empresa de Nuevo", Cuarta Edición, Ediciones Macchi, México, 1996, pp. 228
- ☑ R. Gordon, Judith; "Comportamiento Organizacional", Quinta Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1997, pp. 762
- ☑ R. Hampton, David; "Administración", Tercera Edición, McGraw-Hill, México, 1990, pp. 791
- ☑ R. Terry, George y G. Franklin, Stephen; "Principios de Administración", Décima Primera Reimpresión, Compañía Editorial Continental, S.A., de C.V., México, 1995, pp. 747
- ☑ Renesch, John; "Nuevas Tradiciones en los Negocios: Los paradigmas del espíritu y del liderazgo en el siglo XXI", Panorama Editorial, México, 1993, pp. 260
- ☑ Reyes Ponce, Agustín; "Administración de Empresas: Teoría y Práctica, Primera Parte", Vigésima Sexta Reimpresión, Limusa, México, 1990, pp. 189
- ☑ Riccardí, Ricardo y López, Jorge; "El Arquitecto del Desarrollo Humano y Organizacional", Ediciones Macchi, México, 1995, pp. 247



- ☑ Rodríguez Salazar, Manuel; "La Empresa Efectiva de Hoy", Segunda Edición, EDAMEX, México, 1994, pp. 87
  
- ☑ Warner Zurke, W; "Desarrollo Organizacional: Punto de Vista Normativo", Tercera Edición, SITESA, México, 1994, pp. 187



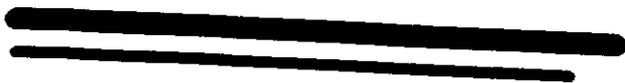
### LEYES, CÓDIGOS, REGLAMENTOS Y MANUALES:

- ☑ Delgadillo Maiz, Luis Daniel; "Ley General de Sociedades Mercantiles", Vigésima Cuarta Edición, Delma S.A., de C.V., México, 1999, pp. 789
  
- ☑ Fondo Editorial; "Nueva Ley Aduanera y Reglamento: Calidad ISEF", Ediciones Fiscales ISEF, S.A., México, 1998, pp. 199
  
- ☑ Colección Porrúa; "Leyes y Códigos de México: Código de Comercio y Leyes Complementarias", Sexagésima Quinta Edición, Porrúa S.A., México, 1999, pp 866
  
- ☑ Fondo Editorial; "Compendio de Disposiciones sobre Comercio Exterior 1995", Ediciones Fiscales ISEF, S.A., México, 1995, pp. 487
  
- ☑ BANCOMEXT; "Guía Básica del Exportador", Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., México, 1998, pp. 174

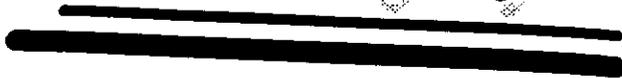


## TESIS:

- ☑ CARBAJAL Roman, Miriam Selene; "El Agente de Cambio como elemento fundamental en la implantación del proceso de Desarrollo Organizacional", Tesis en Administración, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, Campo 4, Universidad Nacional Autónoma de México, Cuautitlán Izcalli, Estado de México, 1998, pp. 170
  
- ☑ Zavala Díaz, Ma. de Lourdes; "Diseño de un Modelo de Reclutamiento y Selección de personal sustentado en la Calidad Total", Tesis en Administración, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, Campo 4, Universidad Nacional Autónoma de México, Cuautitlán Izcalli, Estado de México, 1998, pp.110



*Hemerografía*





## HEMEROGRAFÍA



### REVISTAS:

- Avila Loya, Patricia; "Lecturas Estratégicas", Estrategia Industrial, Para el emprendedor del Tercer Milenio, México, D.F., Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico e Industrial, S.A., de C.V. (CIDETI), Año XIV, No. 154, Mayo / Junio 1997
  
- Trinidad De Jesús, Froylán; "El desafío del momento: Modelos Organizacionales Flexibles", Estrategia Industrial, Para el emprendedor del Tercer Milenio, México, D.F., Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico e Industrial, S.A., de C.V. (CIDETI), Año XIV, No. 154, Mayo / Junio 1997
  
- Muñoz Ledo, Héctor y Calatayud, Eva; "Paradigma Informativo", Estrategia Industrial, Para el emprendedor del Tercer Milenio, México, D.F., Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico e Industrial, S.A., de C.V. (CIDETI), Año XIV, No. 154, Mayo / Junio 1997