

10622  
19



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLÁN

**PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD EN  
EL ÁREA DE DETECCIÓN Y MONITOREO DE  
UNA INSTITUCIÓN BANCARIA.**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A:

**JORGE FERNANDO CRUZ SÁNCHEZ**

**ASESORA: L.A. Y M.A. SANDRA GONZÁLEZ  
LÓPEZ**

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2003

A

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

# **PAGINACIÓN DISCONTINUA**



ASAMBLA NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

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

**ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS**

**FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES-CUAUTITLAN**



**DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES**

**DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
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:

Proceso de desarrollo organizacional para incrementar la productividad en el  
área de Detección y Monitoreo de una institución bancaria.

que presenta el pasante: Jorge Fernando Cruz Sánchez  
con número de cuenta: 9318550-3 para obtener el título de :  
Licenciado en Administración

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

**ATENTAMENTE  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuatitlán Izcalli, Méx. a 13 de junio de 2003

PRESIDENTE L.A.E. Carlos Matías Armas

VOCAL L.A. Regino Quiroz Solís

SECRETARIO M.A. Sandra Luz González López

PRIMER SUPLENTE L.A.E. Francisco Ramírez Ornelas

SEGUNDO SUPLENTE ACT. Delia Cuevas Salgado

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

3



AGRADECIMIENTOS

c

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## AGRADECIMIENTOS



A DIOS:

---

*Por el intelecto de la mente humana.*

*Por la energía que da vida a los sueños.*

*Por el refugio cuando se padecen temores y dolores.*

*Por cobijarnos en su manto de fe y esperanza.*

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## AGRADECIMIENTOS



A MIS PADRES:

Felix Cruz Antonio,  
Juana Sánchez Ruiz.

*Por permitirme descubrir el valor del ser humano.*

*Por procurarme protección y cuidado.*

*Por mostrarme con temple la vida que hoy me permite  
contemplarla con todo sus colores.*

*Por entregarme su juventud*

*Por sus lecciones que han hecho mis pasiones.*

## AGRADECIMIENTOS



A MI ASESORA:

L.A. Y M.A. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ.

*Por creer en mí y acompañarme hasta el final de esta etapa académica.*

*Por contagiarme de sus conocimientos, entusiasmo y profesionalismo.*

*Por mantener siempre los ánimos y una actitud positiva frente a todo.*

*Por la calidad de enseñanza que brinda a todas las personas y en especial a mí. Característica innegable de un Gran y Bueno ser humano.*

Con admiración y respeto:  
Jorge E. Cruz Sánchez

F

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



RECONOCIMIENTOS

9

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## RECONOCIMIENTOS

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO:

*Por ser la plataforma para el desarrollo de la juventud hacia  
el fortalecimiento del país.*

A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTTLÁN:

*Por ser mi segunda casa donde he recibido grandes lecciones  
que me han permitido enfrentarme a la vida laboral y  
productiva.*

## RECONOCIMIENTOS

### A MI JURADO:

L.A.E. Carlos Matías Armas.  
L.A. Regino Quiroz Solís.  
L.A. y M.A. Sandra Luz González López.  
L.A.E. Francisco Ramírez Órnelas.  
ACT. Delia Cuevas Salgado.

*Por dedicar su vida a la 'Universidad Nacional Autónoma de México en la formación de jóvenes capaces y productivos.*

*Por transmitirnos sus conocimientos y experiencias para enriquecer al país con cultura y educación.*

*Por mantener viva a la máxima casa de estudios, una de las 'Universidades más importantes de Latinoamérica.*

## RECONOCIMIENTOS

A BANAMEN:

*Por todas las facilidades otorgadas para la realización de este trabajo sin la cual no hubiera sido posible su realización.*

*Por apoyar al desarrollo de su gente y creer en la educación como elemento importante del éxito.*

*Por permitir alcanzar mis objetivos.*



DEDICATORIAS

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## DEDICATORIAS

*A Javier Juárez Soriano, gran compañero y amigo con quien he recorrido caminos, que aunque no todos fueron fáciles y hermosos, siempre nos conducían a donde queríamos llegar. Gracias hermano por compartir conmigo sueños, logros, tristezas, época y vida.*

*A Lety, Mayra e Itzel, mis queridas hermanas que no han escatimado en nada para que yo sea feliz y pueda alcanzar mis objetivos. Se los agradezco infinitamente.*

*A todos mis amigos que confían en mí y que me apoyan con sus consejos y críticas, gracias a las cuáles me han permitido avanzar y definir rumbos.*

## ÍNDICE

	PAG.
Planteamiento del problema	i
Objetivo	ii
Hipótesis	iii
Introducción	1

### **CAPÍTULO 1 LAS ORGANIZACIONES**

1.1 Antecedentes de las organizaciones	3
1.2 Concepto de organización	9
1.3 Características de las organizaciones	12
1.4 Clasificación de las Organizaciones	15
1.5 La Estructura Organizacional	32

### **CAPÍTULO 2 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

2.1 Antecedentes del Desarrollo Organizacional	59
2.2 Concepto del Desarrollo Organizacional	68
2.3 Características del Desarrollo Organizacional	73
2.4 Objetivos del Desarrollo Organizacional	76
2.5 Modelos del Desarrollo Organizacional	79
2.6 Escuelas del Desarrollo Organizacional	96
2.7 Necesidades del Desarrollo Organizacional	103
2.8 Importancia del Desarrollo Organizacional	105

### **CAPÍTULO 3 EL AGENTE DE CAMBIO**

3.1 Concepto del Agente de Cambio	109
3.2 Características del Agente de Cambio	113
3.3 Perfil del Agente de Cambio	118
3.4 Tipos de Agente de Cambio	121
3.5 Necesidades del Agente de Cambio	128
3.6 Importancia del Agente de Cambio	130

## **CAPÍTULO 4 CASO PRACTICO**

4.1 Antecedentes de Banamex-Accival	133
4.2 Propuesta del Proceso de Desarrollo Organizacional de la L.A. y M.A. Sandra Luz González López Para Incrementar La Productividad en el Departamento de Detección Y Monitoreo Banamex.	166
Conclusiones	191
Bibliografía	194

---

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

En el área de detección y monitoreo, que pertenece a la dirección de administración de riesgo de una institución bancaria, su productividad ha permanecido sin variables desde hace 1 año, y a pesar de intentos por incrementarla, no se ha podido conseguir resultados favorables, lo cual ha provocado una línea de investigación que permita detectar y corregir los procesos, métodos o situaciones que impiden su desarrollo y avance de esta área; esto motiva el desarrollo de este trabajo y el cual podemos aterrizarlo con la siguiente pregunta:

¿Qué sucede en un área que carece de un modelo de desarrollo organizacional?

---

**OBJETIVO:**

**Desarrollar un modelo de desarrollo organizacional que incremente la productividad en el área de detección y monitoreo de una institución bancaria.**

---

**HIPÓTESIS:**

Un modelo de desarrollo organizacional adecuado incrementara la productividad en un área de detección y monitoreo de una institución bancaria.



---

## INTRODUCCIÓN

---

El proceso de Desarrollo Organizacional es, sin lugar a dudas, el elemento medular y base para alcanzar un objetivo dentro de una organización, porque a través del cambio es como se consiguen resultados que favorecen a la organización, estos cambios pueden ser de costumbres, conductas, métodos, modelos, etc.

De esta manera el cambio controlado y planeado permite el mejoramiento y desarrollo sano de la organización el cual es un principio básico del Desarrollo Organizacional.

Es necesario considerar que el cambio en las organizaciones deben de estar correctamente planeados y controlados ya que al no considerar estos aspectos pueden ocasionar nuevos y severos problemas a la institución.

---



Para las modificaciones que se vayan a desarrollar en la organización se deben tomar en cuenta los cambios externos, porque las mutaciones, entorno a las organizaciones marcan la pauta para la mutación interna, esta es la forma como se podrán mantenerse a la vanguardia.

Las organizaciones que no realicen cambios internos, al existir cambios externos importantes, estarán condenadas a que su obsolescencia y caducidad se precipite y desaparezcan del mercado.

# CAPÍTULO 1 LAS ORGANIZACIONES



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## 1.1 ANTECEDENTES DE LAS ORGANIZACIONES

El origen de las organizaciones se remonta al origen mismo del hombre, en donde encontramos que la primera organización es la familia, cada miembro realiza actividades que coadyuvan a la convivencia y subsistencia de la misma.

En la familia de una manera innata o natural se decide que es el varón quien realiza actividades que requieren un mayor esfuerzo físico, la mujer, por algún accidente de la naturaleza, es quien cría y cuida a los hijos, y estos últimos van desempeñando tareas más sencillas pero con el mismo fin, la armonía y convivencia para la subsistencia de la ya formada organización.

Fuera de la familia y ahora en coadyuvancia con otras familias se reúnen para realizar actividades más complejas como la caza de animales, esto nos lleva a pensar en las tribus, las cuales constituyen una nueva clase social.



Los primeros objetivos fueron la domesticación de los animales y el cultivo de la tierra, aquí surge una nueva preocupación y una nueva necesidad, el crear provisiones de alimentos para la época en que no se cosecha, esto implicaba una organización en el cultivo de la tierra así como su irrigación.

En la evolución de las necesidades del hombre se encuentra la evolución de las organizaciones, en un principio para realizar la caza de los animales muy grandes fue necesario una organización adecuada para facilitar esta tarea, de otra manera se antoja difícil por la desventaja física.

Estos grupos fueron relativamente pequeños con una relación de trabajo realmente sencilla logrando que el desempeño de sus labores sea muy eficiente, con una comunicación también buena, estableciéndose la comunicación como un concepto de vital importancia para el buen funcionamiento en una organización.



La evolución de las organizaciones tiene una etapa dentro de la vida del hombre que ha cambiado el rumbo de la historia, esta es la Revolución Industrial, en donde la producción, las organizaciones he incluso la forma de vida de los trabajadores sufre un cambio radical con la nueva tecnología aplicada a la producción ocasionando que se formase una gran gama de organizaciones. Las organizaciones van siendo más grandes y complejas como las mismas necesidades e imaginación del hombre.

Las organizaciones religiosas, principalmente la iglesia católica, y las militares fueron las primeras organizaciones formales desarrollando sistemas mas elaborados y que persisten hasta nuestros días con pocas modificaciones.

En el caso de nuestro continente, al final de la guerra civil en 1820 en Estados Unidos de Norte América, las organizaciones sufrieron modificaciones importantes respondiendo a las demandas de bienes y servicios de las poblaciones que se acrecentaban rápidamente, se hizo



patente una necesaria separación de la Administración y la mano de obra, así la Administración tuvo que dar soluciones mas generales y a largo plazo, en lugar de dar salidas a contingencias.

En México “las civilizaciones prehispánicas dan muestra de grandes y complejas organizaciones en las magníficas construcciones, como lo atestiguan los descubrimientos antropológicos, en donde indudablemente existieron dirigentes que empleaban la planeación, la organización y el control.”<sup>1</sup>

Esto sucedió hace aproximadamente veinte mil años en la cultura Maya, Teotihuacana, Zapoteca, Totonaca, Chichimeca, Azteca y Mexica, en donde también destacan aspectos como la arquitectura, la escultura, la pintura y la cerámica. En las grandes ciudades era fácil observar su forma de comercializar, siendo el trueque la manera principal de esta actividad y a su vez se convirtió en un arte.

---

<sup>1</sup> Chris. Argyris, *Integración del individuo en las Organizaciones*. John Wiley & Sons, Inc. New York 1964 Pág. 85



En la época de la conquista, todo lo anterior fue destruido dando paso a una nuevo enfoque europeo de organización, en el gobierno, la educación y la religión.

Al llegar la independencia de México y con el gran atraso cultural y tecnológico, las organizaciones vuelven a tomar nuevos matices, la influencia europea con tintes indígenas.

En esta etapa del país la Administración quedó a cargo de los militares, como es el caso de la dictadura Porfirista, en donde se abren las puertas al extranjero pero ahora en forma de invitación para que se realizasen inversiones. En el turno de la Administración del General Lázaro Cárdenas se intenta una nueva independencia pero ahora en el terreno económico, dentro de lo mas destacado al respecto esta la expropiación petrolera, para entonces los otros países del mundo mas industrializados se disputaban el mundo en la llamada Segunda Guerra Mundial.



Estos acontecimientos han permitido la exigencia de una alta productividad, la máxima calidad y una búsqueda a la excelencia para garantizar la permanencia de las organizaciones en un mundo tan competido.



## 1.2 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Es importante conocer cómo los estudiosos de la Administración conceptualizan a la organización bajo diferentes ópticas y con sus influencias a partir de su entorno o su medio ambiente, y cómo se conceptualiza a la organización en diversas partes del mundo, a continuación se hará alusión de algunos conceptos:

*“Las organizaciones son concebidas como unidades sociales (agrupamientos humanos) intencionalmente construidas y reconstruidas, con el fin de alcanzar objetivos específicos.”<sup>2</sup>*

Lic. Chiavenato, Idalberto

En este concepto el Lic. Idalberto ve a las organizaciones como congregaciones humanas que persiguen un fin claro. Es realmente sencillo y contundente en su concepto.

<sup>2</sup> Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw Hill, México 1989, Pág. 36.



*“Una organización es un proceso estructurado en el cual interactúan personas para alcanzar objetivos”.<sup>3</sup>*

Lic. Hicks, Herbert G

En el caso del Lic. Herbert conceptualiza a la organización como un proceso de interrelaciones con el común denominador de perseguir un fin específico.

*“Las organizaciones son un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas, esto es, la actividad lograda a través, de una coordinación conciente, deliberada y plena de propósitos”<sup>4</sup>*

Lic. H. Hall Richard

Richard maneja la necesidad de agruparse para conseguir objetivos específicos con una excelente coordinación de actividades y con un claro propósito.

<sup>3</sup> Hicks, Hebert G. Administración de las Organizaciones, Edt. Continental, México, 1972. Pág. 56

<sup>4</sup> H. Hall Richard. Organizaciones Estructura y Proceso. McGraw-Hill, México, 1989. Pág. 6



*"Las organizaciones son un conjunto de individuos que laboran en un lugar específico con estructura formal y que persiguen un mismo fin."<sup>5</sup>*

L.A Y M.A. González López , Sandra Luz

Este último concepto, más contemporáneo a nuestros días, menciona ya un espacio donde se reúnen individuos para alcanzar objetivos predeterminados por otras personas u otras organizaciones y donde se puede observar que es más complejo la forma y el fondo.

A partir de estos conceptos se puede decir que las Organizaciones son:

*Esquemas definidos de individuos y actividades que poseen un espacio específico para alcanzar un fin predeterminado.*

---

<sup>5</sup> L.A. y M.A. González López Sandra Luz. Cambio Organizacional y su Influencia en el Factor Humano en una Empresa de Control de Fauna Nociva. Tesis Maestría, UNAM, F.C.A. México 2001



---

### 1.3 CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES

---

Para tener una idea más clara acerca de lo que son las organizaciones, es conveniente profundizar en sus características, las cuales se mencionan a continuación:

“Logro De Objetivos: Toda organización es creada por un fin y las acciones que se dan dentro de ellas están coordinadas y encaminadas a alcanzar tales objetivos y estos deben estar bien definidos de lo contrario se caería en constantes problemas.

División Del Trabajo: En las organizaciones es necesario que a los individuos se les asigne tareas de acuerdo a sus habilidades y que en su conjunto permitan alcanzar los objetivos y finalidades de la organización.

---



---

**Especialización:** Los miembros de la organización desarrollan habilidades y conocimiento que se vuelven especializados y que es aprovechada esta característica en el manejo de alta tecnología y en los niveles administrativos y operativos.

**Estructuras:** En toda organización tiene que existir medios preescritos y regularizadores que permita la coordinación de sus diversas actividades a través de sus niveles jerárquicos.

**Jerarquía:** Esta característica es consecuencia de la división de la división del trabajo, dando ordenamiento a los rangos de los niveles de autoridad dentro de la organización, de esta misma forma la unidad de mando es consecuencia de las actividades especializadas, que las dirigen y controlan.

---



Previsoras: Las organizaciones deben tener proyectos a futuro que les permita tener permanencia en el mercado, es decir adelantarse a acontecimientos futuros.”<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Rodríguez Valencia, J. *Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*, Edt. Hispanoamericana México 1993, Pág. 58



---

## 1.4 CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

---

La clasificación de las organizaciones nos permite tener una visión amplia de la gran cantidad de formas de organizaciones que han surgido en nuestra contemporaneidad.

Existen muy variadas y diversas clasificaciones de las organizaciones, por lo que se han seleccionado, para esta empresa, sólo las más importantes para nuestros fines.

Una de las clasificaciones más comunes es por su:

**Capital:** De acuerdo al monto declarado.

**Tamaño:** según al tamaño de sus instalaciones y a su tecnología utilizada.

**Personal:** según el número de trabajadores que laboran en la organización, así como por su experiencia técnica y profesional de cada miembro.

---



Poderio : Tecnológico, técnico y económico.

Funciones: Las funciones de la organización pueden ser complejas o simples.

### > *Clasificación De Organizaciones Públicas*

En estas organizaciones el capital pertenece principalmente al Estado, y su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social, estas pueden estar divididas en:

Centralizadas. Las decisiones, en mando y la ejecución están a cargo del Presidente de la Republica. Las secretarias de Estado y los Departamentos Administrativos son consideradas empresas centralizadas, de acuerdo con la Ley Orgánica de la Administración Pública.



---

Desconcentradas. Estas organizaciones manejan una autonomía y presupuestos propios, pero mantienen un nexo de jerarquía así como facultades de decisión limitada.

Descentralizada. Este tipo de organizaciones poseen personalidad, patrimonio y un régimen jurídico propio, y desarrollan actividades de competencia del estado con interés general.

Estatales. Esta forma de organización tiene personalidad jurídica propia y se dedica a una actividad económica sometiéndose alternativamente al Derecho público y privado; pertenece íntegramente al estado.

Mixtas o Paraestatales. Estas empresas están coordinadas por una Secretaría de Estado o Departamento Administrativo y están agrupadas por sectores definidos con participación del Estado y los particulares para producir bienes o servicios.

---



Privadas. Estas empresas poseen capital de inversionistas privados y/o extranjero, y cuya finalidad es generalmente de lucro.

➤ *Clasificación De Organizaciones Privadas:*

- ◆ Nacionales
- ◆ Multinacionales
- ◆ Transnacionales
- ◆ Cooperativas
- ◆ Sindicatos
- ◆ Religiosas
- ◆ Políticas
- ◆ Uniones, juntas y comisiones.



➤ *Clasificación Por Su Actividad O Giro*

1. Industriales. Este tipo de organizaciones se caracteriza por ser su actividad principal, la producción de bienes a través de la transformación y/o extracción de materias primas. Estas a su vez se pueden clasificar en:

- ◆ **Extractivas:** se dedican a la explotación de recursos naturales, es decir, a la explotación de todas las cosas que se encuentran en la naturaleza y que son indispensables para la subsistencia del hombre.

- ◆ **Manufactureras:** estas transforman las materias primas en productos terminados y se dividen en dos subcategorías:

- ↳ **Bienes de consumo final.** Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor, pueden ser duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad.



↓ Bienes de producción. Estas organizaciones satisfacen las demandas de las industrias de consumo final.

● Agropecuarias: su función en la explotación de la agricultura y la ganadería.

2. Comerciales. Este tipo de empresas se dedica a la compra y venta de productos terminados, actuando como intermediarias entre el productor y el consumidor, y a su vez se pueden clasificar en:

● Mayoristas. Su actividad es realizar ventas a gran escala a otras organizaciones (minoristas) y estas a su vez distribuyen los productos al consumidor final.

● Minoristas o detallistas. Estas empresas venden los productos al menudeo o en cantidades pequeñas, directamente al consumidor.



- Comisionistas. Venden mercancías que están en consignación y por esta función perciben una ganancia o comisión.

3. De servicio. Este tipo de organizaciones prestan servicios a la comunidad, pueden o no tener un fin económico, y se subdividen en organizaciones de servicio de:

- Transporte
- Turismo
- Instituciones financieras
- Comunicaciones
- Energía
- Agua
- Asesoría
- Servicios administrativo, jurídicos o contables.
- Agencias de publicidad



---

➤ *Clasificación De acuerdo A Su Mercado*

◆ Esta primera subdivisión se basa en el área geográfica que abarquen, como:

● **Locales:** Cuando su ámbito geográfico es restringido, es decir en una localidad específica

● **Regionales:** Cuando abarcan varias localidades integradas en una región geográfica o económica.

● **Nacionales:** Cuando las transacciones comerciales se integran en un país (mercado interno).

● **Mundial:** Cuando las transacciones que realiza son en el ámbito internacional, es decir entre diversos países.



---

◆ También se pueden dividir de acuerdo con lo que ofrecen los mercados, como:

◆ **Mercancías:** cuando se ofrecen bienes producidos únicamente para venderlos.

◆ **Servicios:** cuando los bienes que se ofrecen son intangibles.

◆ Esta división responde al tiempo de formación del precio y esta determinado por el precio de reserva.

◆ **De corto plazo.** Aquí el precio es determinado, en buena medida por los costos de producción, pueden manipular la proporción en que emplean sus recursos pero no todos.

◆ **De largo plazo:** en este caso el periodo es bastante largo para que la organización cambie la proporción en que utiliza sus recursos productivos.



◆ De acuerdo a la competencia que se establece en el mercado y estas puede ser:

● **Competencia perfecta.** Esta clasificación se da cuando existen un gran numero de compradores y vendedores de una mercancía, ofrecen productos similares y no hay control sobre precios ni reglamentos que los fijen.

● **Competencia imperfecta.** Aquí el número de ofertantes no es tan grande e incluso puede ser un solo vendedor. Los oferentes sí pueden intervenir para modificar los precios, existen algún grado de control sobre las mercancías y pueden haber diferenciación de productos y también publicidad competitiva.



> *Clasificación De Acuerdo A Su Constitución Legal*

Esta clasificación se basa en el régimen jurídico en que esta constituida la organización.

Sociedad Anónima: bajo una denominación se compone de cinco socios como mínimo y que responden de las obligaciones sociales limitadamente hasta el valor de sus aportaciones. El capital social se divide en acciones que pueden estar representadas por títulos negociables.

Sociedad de Capital Fijo: Sociedad en la que se restringe su derecho de aumentar o disminuir libremente o sin autorización de las autoridades componentes de su capital social.



Sociedad de Capital Variable: es aquella en la que el capital social puede aumentar o disminuir mediante procedimientos más simples en comparación de las sociedades de capital fijo.

En cualquier tipo de sociedad que se desee conformarse como de capital mínimo que quedara fijo, así como el máximo variable.

Sociedad de Responsabilidad Limitada: Es aquella que se establece bajo una denominación o razón social y se compone de dos o más socios (nunca mas de veinticinco) y que responden a las obligaciones sociales ilimitadamente, hasta el valor de sus aportaciones, que no podrán estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador.

Sociedad Cooperativa: Es la que se constituye para un objeto de utilidad común de los asociados, y reúne las siguientes condiciones: esta integrada por individuos de la clase trabajadora y que aporten a la sociedad su trabajo personal.



➤ *Clasificación De Acuerdo A Nacional Financiera.*

De acuerdo al DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN (DOF)<sup>7</sup> del día 30 de Diciembre de 2002 se establecen los criterios de estratificación de empresas de la siguiente manera:

MICRO EMPRESA	0-10	0-10	0-10
PEQUEÑA EMPRESA	11-50	11-30	11-50
MEDIANA EMPRESA	51-250	31-100	51-100
GRAN EMPRESA	251 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE

Clasificación de NAFIN dependiendo del número de empleados.<sup>8</sup>

ESTRATO	INDUSTRIAL	COMERCIO	SERVICIOS
MICROEMPRESA	1-30	1-50	1-20
PEQUEÑA	31-100	6-20	21-50
MEDIANA	101-500	21-100	51-100
GRANDE	500 EN ADELANTE	100 EN ADELANTE	100 EN ADELANTE

<sup>7</sup> <http://www.siem.gob.mx>

<sup>8</sup> <http://www.chi.itesm.mx>



En la economía nacional existe la siguiente clasificación de las industrias, según Nacional Financiera:

**A. Industrias primarias que abastecen a otras industrias nacionales.**

- Energía eléctrica
- Petróleo
- Gas
- Carbón
- Extracción de minerales metálicos
- Extracción de minerales para productos químicos
- Extracción de madera
- Ganadería
- Pesca



B.- Industria de producción intermedia que crean demanda para múltiples industrias nacionales a la vez que abastecen a otras industrias.

- Productos de petróleo
- Productos de carbón
- Hierro y acero
- Productos químicos
- Papel y productos de papel
- Materiales de construcción
- Textiles

C.- Servicios necesarios para el desarrollo industrial.

- Transportes
- Comunicaciones
- Depósitos y almacenes



- 
- Obras publicas
  - Bancos y otras instituciones financieras
  - Otros servicios

**D.- Industrias de bienes que crean demanda para numerosas industrias nacionales.**

- Productos alimenticios
  - Bebidas
  - Tabaco
  - Calzado y prendas de vestir
  - Muebles y accesorios
  - Madera y corcho
  - Productos de corcho y caucho
  - Productos minerales no metalicos
  - Productos metalicos
  - Maquinaria
-



- Aparatos y accesorios eléctricos
- Equipo de transporte
- Industrias manufactureras diversas.



---

## 1.5 LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

---

La principal intención de tener una Estructura la organización es tener un mejor y rápido desarrollo en la difusión de sus actividades.

La Estructura Organizacional da una idea de orden y vinculaciones así las actividades se desarrollan en forma dinámica cubriendo el trabajo humano permitiendo situaciones como el aumento del funcionamiento de las relaciones humanas.

Es necesario que en la organización exista claridad al conceptualizar y determinar las obligaciones, responsabilidad y autoridad correspondientes a cada puesto de la organización para evitar deficiencias en esta.



La Estructura Organizacional se ve reflejado en un diagrama en la cual aparecen líneas de autoridad, de comunicación y un manual de procedimientos y normas que especifican el grado de posiciones y funciones de quienes ocupan los diferentes puestos.

Los primeros en realizar estudios a cerca de los ambientes dentro del concepto de que las Organizaciones con sistemas abiertos en constantes interacción con su medio ambiente fueron los estructuralistas; de los mas destacados se pueden mencionar a Etzioni, Blau y Scott.

Anteriormente la Teoría Administrativa solo se había preocupado en el aspecto interno de la organización como un sistema cerrado, los Estructuralistas le dieron un enfoque más amplio a esta teoría. Dando oportunidad de observar que dentro de las organizaciones existen también conflictos que provocan tensiones y antagonismos y cuya resolución dan paso a aspectos como la



innovación y el cambio, conceptos sumamente importantes para el buen funcionamiento de la organización, y como lo veremos mas adelante.

Una de las aportaciones más importantes de la teoría Estructuralista fue el concepto del Hombre Organizacional. Mientras que la teoría clásica considera al hombre como “hombre económico” y la teoría de las Relaciones Humanas lo conceptualiza como “hombre social” para los estructuralistas es el Hombre Organizacional, este es el individuo que desempeña papeles en diferentes organizaciones”<sup>9</sup>

Se puede decir que la Estructura Organizacional es el resultado del análisis de anteriores teorías con visión limitada, sin embargo necesarias para poder llegar a esta.

---

<sup>9</sup> Chiavenato Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc Graw Hill, México. 1989. Pág. 360



### ➤ *Conceptos de Estructura Organizacional*

A través de las Estructura se puede describir las necesidades primarias con las que cuenta una empresa, así también determinar cuales son las dificultades que pueden enfrentar.

Enseguida mencionaremos algunos conceptos de Estructura Organizacional para tener un panorama más amplio de lo que queremos decir con Estructura Organizacional:

*“Es el grado de complejidad, formalismo y centralismo de la organización.”<sup>10</sup>*

**Lic. P. Robbins Stephen**

El autor nos habla de que tan elaborada o simple es una organización dentro de diferentes niveles de autoridad y como se relaciona con la dirección.

---

<sup>10</sup> Lic. P. Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. Edt., Hispanoamericana, México 1993, Pág. 12



*“Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr armónica eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”<sup>11</sup>*

Lic. Rodríguez Valencia

Rodríguez Valencia aborda la necesidad básica de una Estructura Organizacional que permita integrar todos los elementos de una organización para poder alcanzar su fin preestablecido.

*“Es la relación específica entre los recursos del sistema administrativo con el propósito de facilitar el uso de cada recurso, tanto individual como colectivo, a medida que el sistema administrativo trata de lograr sus objetivos.”<sup>12</sup>*

Lic. Gómez Ceja, Guillermo

<sup>11</sup> Lic. Rodríguez Valencia, J. Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas, Ed. Hispanoamericana México 1993, Pág. 805

<sup>12</sup> Lic. Gómez Ceja, Guillermo. Plantación y Organización de Empresas. McGraw Hill, México 1985 pág. 36



En el caso del Lic. Gómez Ceja, Contempla el aspecto de utilizar todos los recursos de manera coordinada y adecuada con el fin de lograr la máxima eficiencia.

*La Estructura Organizacional es la distribución de las personas en diferentes líneas, entre las posiciones sociales que influyen en el papel de ellas en sus relaciones.*<sup>13</sup>

Lic. Blau, Peter

El Lic. Peter Blau, en su concepto describe un organigrama con una persona en cada puesto con líneas de comunicación y autoridad.

---

<sup>13</sup>Lic. Blau Peter. Sobre la Naturaleza de las Organizaciones. Edt. John Wiley and Son. Inc., EU .1974. Pag.12



*“Es la base fundamental de una organización donde se determina clara y específicamente, funciones, las obligaciones y los niveles jerárquicos de esta”.<sup>14</sup>*

L.A. y M.A. González López, Sandra Luz

Este último concepto ve a la Estructura Organizacional como un cuerpo que necesita un esqueleto (Estructura Organizacional) que le permita movilidad y fuerza, para enfrentar todo tipo de obstáculos.

A partir de estos conceptos se puede decir que:

La Estructura Organizacional es el esqueleto de una organización y que permite tener una forma clara de las obligaciones, responsabilidades y autoridad de cada puesto que la componen.

---

<sup>14</sup> L.A. y M.A. González López Sandra Luz, Cambio Organizacional y su Influencia en el Factor Humano en una Empresa de Control de Fauna Nociva, Tesis Maestría, UNAM, F.C.A, México 2001



➤ *Características de la Estructura Organizacional*

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

Esta Estructura posee características fundamentales como:

**“Especialización:** Forma según la cual se divide el trabajo en tareas más simples y cómo estas son agrupadas en unidades organizativas.

**Coordinación y áreas de mando:** Hay determinados grupos bajo el mando de un supervisor.

**Formalización:** Grado de estandarización de las actividades y la existencia de normas, procedimientos escritos y la burocratización”.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> <http://www.gestjopolis.com>



---

Factores que determinan cómo es una Estructura organizativa:

Tamaño: Empresa grande:

- ☛ Complejidad
- ☛ Burocracia / Estructura organizativa más compleja.
- ☛ Especialización

Tecnología: La tecnología condiciona el comportamiento humano como la propia Estructura organizativa.

Entorno sectorial y social: no es lo mismo una empresa que está en el sector agrario que en el industrial, si la empresa está en un sector más simple la estructura es más simple.

Desde el punto de vista de James A.F. las características son:

“La División del trabajo: Es la desagregación de una actividad compleja en componentes, a fin de que los individuos sean responsables de un conjunto limitado de actividades y no de actividad como un todo.

---



---

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

La coordinación: Es el proceso de integrar los objetivos y actividades de unidades independientes de una organización, a fin de conseguir eficientemente las metas Organizacionales.

La formalización: Se refiere a la rigidez de la estructura de una organización. Representa la aplicación de las reglas, procedimientos, manuales y políticas con las que cuenta ésta.

La Centralización o Descentralización: Relacionado con el problema de los niveles jerárquicos, sobre todo con relación a las delegaciones de autoridad y de responsabilidad que éstas suponen, se representa la centralización o descentralización.



Complejidad: Es el grado de dificultad estructural que tiene una organización.”<sup>16</sup>

### ➤ *Tipos de Estructuras Organizacionales*

Para poder abordar este tema es necesario conocer primeramente que de manera verbal resulta muy complicado su estudio, por lo que esta representado en esquemas, mejor llamado como organigramas, en dichos esquemas se pueden ver las funciones, departamentos, áreas y como se relacionan entre ellos.

Revisando este esquema un poco mas a detalle, cada puesto esta representado por un cuadro en donde puede aparecer el nombre del puesto y incluso el nombre de la persona que ocupa dicho puesto; Así existen líneas que unen a dichos cuadros mostrándonos así su relación en cuanto a autoridad y responsabilidad.

---

<sup>16</sup> Stoner, James A.F. Administración, Edt. Prentice Hall., México 1994. Pág. 349.



“A través de los organigramas se puede ver representados los siguientes puntos”<sup>17</sup>:

- ▶ La división de funciones.
- ▶ Los niveles jerárquicos.
- ▶ Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- ▶ Los canales formales de la comunicación.
- ▶ La naturaleza lineal o staff del departamento (usualmente esta representada con líneas punteadas, aunque puede ser de otra manera.)
- ▶ Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- ▶ Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la organización y en cada departamento o sección.

---

<sup>17</sup> <http://www.gestiopolis.com>



En cuanto a las características de los organigramas tenemos las siguientes:

- ▶ Los organigramas deben ser claros.
- ▶ Los organigramas no deben incluir ordinariamente a los trabajadores o empleados.
- ▶ Los organigramas deben contener nombres de funciones y no de personas, aunque en caso necesario se puede emplear ambos datos.
- ▶ Los organigramas no pueden representar un número muy grande de elementos de organización.

Existen cuatro tipos de organigramas y que se aplican de acuerdo a los criterios de los administradores de las organizaciones, estos son:



◆ *“Organigrama vertical.*

En este tipo de organigrama los cuadros que representan los diferentes niveles, están ligados por líneas de manera vertical indicando principalmente la comunicación de autoridad y responsabilidad para niveles inferiores esquematizados de la misma forma que los principales niveles.

Sus ventajas son:

- ▶ Es de más fácil comprensión, y por lo tanto el más empleado.
- ▶ Indica en forma objetiva las jerarquías del personal.

Sus desventajas son:

- ▶ Es difícil indicar los puestos inferiores después de dos niveles, por lo que se requeriría organigramas muy amplios.
- ▶ Una cadena de mando muy extensa entorpece la toma de decisiones.



◆ *Organigrama Horizontal.*

En este caso a partir del nivel máximo jerárquico se empieza a desarrollar sucesivamente a la derecha.

Ventajas:

- ▶ Tiene una forma como se acostumbra leer.
- ▶ Indica mas claramente la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal.

Desventajas :

- ▶ No se usa muy frecuentemente.
- ▶ Aun pudiendo realizarse una sola carta de toda la organización, los nombres de los puestos resultan demasiados comprimidos, lo que los hace poco claros.



### ◆ *Organigrama Circular.*

Parte de un cuadro central que corresponde a la máxima autoridad de la organización, y entorno a ella se trazan otros cuadros los cuales constituyen un nivel de la organización están ligados con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

#### Ventajas:

- ▶ Muestra de manera clara la importancia de los niveles jerárquicos.
- ▶ Disminuye la idea del status más alto o más bajo.
- ▶ Es posible colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

#### Desventajas:

- ▶ Son confusas y difíciles de leer.
- ▶ Dificulta colocar niveles donde hay un solo funcionario, como ocurre con la Asamblea de Accionistas, el Consejo Directivo o el Gerente General.



### ◆ *Organigrama Escalar*

En este organigrama se señalan con distintas sangrías en el margen izquierdo los diferentes niveles jerárquicos ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes, se pueden emplear distintos tipos de letras, para su mejor comprensión.

Aunque estos organigramas son muy sencillos, carecen de fuerza objetiva, como los organigramas que encierran cada nombre dentro de un cuadro y que permite mostrar claramente los canales de autoridad y responsabilidad.”<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Duhai Krauss, Miguel. *Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas*. UNAM, México 1995. Pág. 86



> *Tipos De Estructuras Organizacionales*

Las Estructuras Organizacionales son elementos de autoridad formal, ya que contemplan el derecho que tiene un funcionario por su nivel jerárquico de exigir el cumplimiento necesario de los deberes de sus subordinados, así como aceptar alguna decisión que haya tomado su superior.

Las diversas combinaciones que se dan entre la división de funciones y la autoridad, son lo que conforma las Estructuras Organizacionales, las cuales, como ya vimos anteriormente, esta representados con los organigramas y complementados con el análisis de puestos.



Los tipos de Estructura más usuales son:

◆ "Lineal O Militar:

La autoridad esta concentrada en una sola persona, es decir, el jefe toma todas las funciones y asume todas las responsabilidades del mando; este distribuye el trabajo y los subordinados deben ejecutar siguiendo las instrucciones dadas.

El nombre que recibe este tipo de estructura es debido a que generalmente se aplica en instituciones Militares y en algunos casos en Organizaciones Gubernamentales y también son empleadas en organizaciones pequeñas.



Ventajas:

- ▶ Es más clara y sencilla
- ▶ Se establece una disciplina laboral
- ▶ Se facilita la rapidez de acción
- ▶ No hay conflicto de autoridad
- ▶ No hay fuga de responsabilidad

Desventajas

- ▶ Carece casi totalmente de los beneficios de la especialización
- ▶ Carece de flexibilidad en los casos de crecimiento de la empresa
- ▶ Es rígida
- ▶ Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar.
- ▶ La organización descansa en hombres y al perderse uno de estos se produce ciertos trastornos



#### ◆ Estructura Funcional O De Taylor.

Esta Estructura es desarrollada por Frederick W. Taylor quien planteaba que el trabajo del supervisor debía tener conocimientos específicos y al no tener tales conocimientos era solo un jefe superior.

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

Esta organización se aplica particularmente en medianos y grandes centros de trabajo; Donde al centro de cada departamento hay un jefe que tiene a su cargo una función determinada y como superior de todos los jefes está un director o gerente que coordina las tareas de aquellos, conforme a los fines de la organización.



Ventajas:

- ▶ Aumenta la capacidad y eficiencia de los jefes por la especialización
- ▶ Permite separar las actividades en sus elementos más simples
- ▶ Existe la posibilidad de rápida adaptación en casos de cambios de procesos

Desventajas:

- ▶ Es difícil diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que son comunes a varios.
- ▶ Se da con mucha frecuencia duplicidad de mando.
- ▶ Se reduce la iniciativa para acciones comunes.



#### ◆ Estructura Mixta

Se deriva de la Estructura lineal, ya que cada uno de los trabajadores, empleados, vendedores, etc. rinden cuentas a un solo supervisor en cada caso, con la modalidad que en la organización mixta existen especialistas que hacen las veces de asesores en aspectos concretos y determinados.

Los asesores ayudan con sus consejos, dan opiniones de posibles alternativas pero no tienen la autoridad para dar ordenes. Los especialistas se someten a las ordenes de uno o más ejecutivos de alto nivel.”<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Rolad V. Horacio, Conceptos Fundamentales sobre la Organización, Edt. McGraw-Hill, México 1985, Pág. 505



---

Ventajas:

- ▶ Esta basado en la especialización planeada
- ▶ Mayor oportunidad de ascenso para el personal capaz, ya que existe necesidad de puestos de responsabilidad.
- ▶ El aumento de eficiencia en las operaciones compensa el costo adicional de este tipo de organización.

Desventajas:

- ▶ No investiga permanentemente lo que se puede mejorar o innovar.
- ▶ No planea esas nuevas mejoras para que su empresa se forme en concreto.
- ▶ Siempre las condiciones son de hacer otra vez sugerencias de mejoras.



➤ *Importancia de la Estructura Organizacional*

La Estructura de cualquier organización, es tan importante como la estructura ósea de cualquier cuerpo, la estructura misma exige una organización, y permite dar claridad tanto del tamaño como de la forma de la organización.

La estructura permite esquematizar las líneas de comunicación y autoridad dando la oportunidad de poder realizar, con los menores riesgos, los cambios o innovaciones, con la basta información que nos brinda un buen reporte de la estructura de una organización.

Desde el punto de vista de Bryan P, la estructura de una organización nos permite:

- ▶ "Crear una dualidad en las relaciones de subordinados, porque aunque dependen del jefe o supervisor mantienen vínculos con la gerencia a la que pertenecen.



- ▶ Se logra delimitar las funciones y actividades con mayor comunicación, así como mayor especialización para producir mas en menos tiempo.
  
- ▶ La complejidad con otros componentes de la estructura, tecnología, los objetivos si se cumple con la eficiencia y efectividad planteada.
  
- ▶ La creación de un marco que facilita el cumplimiento de sus objetivos”<sup>20</sup>

Es importante mencionar que cada organización debe buscar la adecuada estructura de acuerdo a sus necesidades y objetivos generales, esto le permitirá tomar mas fácilmente decisiones y estas a la vez se podrán llevar a cabo con mayor efectividad ya que esto significa una buena comunicación, claridad en la responsabilidad y autoridad.

---

<sup>20</sup> P. Briñas. Teoría de las organizaciones, Edt.Trillas, México, 1989. Pág. 24-25

**CAPÍTULO 2**  
**DESARROLLO ORGANIZACIONAL**



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## 2.1 ANTECEDENTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los antecedentes del Desarrollo Organizacional no está totalmente definido y muchos autores presentan fechas tentativas alrededor de inicios de los años 60's. En su nacimiento se calificó de evolutivo y se considera que aún continúa en evolución.

El entrenamiento de sensibilización, los sistemas sociotécnicos y la encuesta de retroalimentación, son tres aspectos básicos que permitieron el surgimiento del Desarrollo Organizacional.

“El ambiente imperante en el que se apoya el surgimiento del Desarrollo Organizacional en primera, la necesidad de las organizaciones de aumentar la producción, los servicios y la fuerza laboral en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial.



Después de pasar las dos Guerras Mundiales, las personas presentan problemas de adaptación a los grupos, por esta razón empezaron a surgir en las organizaciones talleres de capacitación que dieron origen a los grupos de sensibilización y de entrenamiento, de esta forma se empieza a buscar cambios organizacionales e individuales en las organizaciones a través del aprendizaje que el individuo logra en la interacción de grupos."<sup>21</sup>

El nacimiento del Desarrollo Organizacional no se le atribuye a un solo autor sino a un complejo conjunto de ideas al respecto del hombre, de la organización y el ambiente, con el fin de facilitar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades.

Surgieron varias teorías con diferentes enfoques y se mencionan algunas de éstas.

---

<sup>21</sup> Audirac Camarena, Carlos. ABC del Desarrollo Organizacional, Edt. Trillas, México 1994, Pág. 11



Teoría Clásica, cuyos autores fueron Taylor y Fayol, quienes trabajaron de manera independiente, teniendo como objetivo básico la eficiencia, basados en la organización formal y la racionalización de los procedimientos de trabajo. Ésta teoría trajo un enfoque rígido y mecanicista que consideraba al individuo como solo una pieza más de la máquina, por lo cual, se considero a esta teoría incompleta y parcializada.

Teoría de las Relaciones Humanas. Propuesta por Elton Mayo en contrataste con la Teoría Clásica. Ésta se enfocó al hombre social y al clima psicológico que se presentaba en el trabajo, se consideraba en extremo las expectativas de los trabajadores y sus necesidades psicológicas.

La organización informal y la comunicación no convencional pasan a ser parte de esta teoría, pero también se presento incompleta y parcializada por mostrar sólo los aspectos organizacionales olvidados y no considerados por la Teoría Clásica.



Teoría de la Burocracia. Esta teoría intenta dar las bases de un modelo ideal y racional de organización que pudiera ser copiado y aplicado en cualquier tipo de organización sin importar su ramo de actividad.

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

Teoría Estructuralista. Esta teoría representó una visión más compleja de la organización, ya que conciben a la sociedad moderna como una sociedad de organizaciones. Esta teoría considera ya que las organizaciones cuentan con objetivos organizacionales (mayores utilidades, crecimiento, mayor eficiencia, consolidación de la empresa, etc.) en conflicto con los objetivos individuales de los participantes (mayores salarios, mejor horario de trabajo, autorrealización, prestigio, seguridad personal, etc.) y como resultado de este conflicto se presentan los dilemas y tensiones que existen en las organizaciones.



Esta teoría es más descriptiva y crítica que propositiva ya que no propone una teoría de organización, sólo critica las teorías existentes, incluso dicha teoría se enfoca más hacia los problemas los problemas y aspectos críticos de las organizaciones que a proponer soluciones.

Teoría del Comportamiento o Teoría Behaviorista. La organización para esta teoría es un organismo social con vida y cultura propias, donde se desarrollan estilos de Administración y sistemas de organización para tratar a las personas. En respuesta a los conflictos entre los objetivos organizacionales y los individuales de los participantes surge el “Comportamiento Organizacional”. Pero esta teoría se mostró más como una teoría que brinda nuevos conceptos que como una teoría definitiva.

Teoría de Maslow. Maslow aborda aspectos como las necesidades internas insatisfechas de los individuos, que orientan y determinan el comportamiento de éste. También propone una jerarquía de las



necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización”.

Este autor contribuyó con una psicología de la personalidad de los individuos con base en la motivación humana, dando mucha importancia a las necesidades internas del hombre, olvidando la situación donde está ubicado.

Teoría de Mc Clelland. Este autor es influenciado por Max Weber, quien sostiene que el desarrollo de los países industrializados se debe a factores culturales, como la ética protestante, en la cual, el protestante profesa que es uno de los elegidos porque lava el pecado original precisamente cumpliendo con el castigo de trabajo: “Entre más trabaje más limpio estará”.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> | Hernández Rodríguez Sergio y Ballesteros Inda Nicolás, Fundamentos de Administración, McGraw-Hill, México, 1997. Pág. 169.



Con el establecimiento del National Training Laboratory (N.T.L.) de Bethel en 1947, el Desarrollo Organizacional tuvo una mayor presencia, ya que se dieron las primeras investigaciones de laboratorio sobre el comportamiento del individuo en grupo.

Las técnicas de laboratorio hechas sobre el entrenamiento de la sensibilidad utilizando el llamado Training Grupo ( T-Group) que tiene la finalidad de reeducar el comportamiento humano y mejorar las relaciones sociales.

Warren Bennis considero los cambios que se presentaron en el mundo para explicar el origen del Desarrollo Organizacional, los cuales son:

- Una transformación rápida e inesperada del ambiente Organizacional.



- ▶ Un aumento de tamaño de las organizaciones que hizo que el volumen de las actividades tradicionales de la organización no sea suficiente para sustentar el crecimiento.
  
- ▶ Una creciente diversificación y gradual complejidad de la tecnología moderna, que exige íntima integración entre actividades y personas altamente especializadas y de competencia muy diferentes.
  
- ▶ Un cambio en el comportamiento administrativo, debido a:
  
- ▶ Un nuevo concepto de hombre basado en un creciente y mayor conocimiento de sus complejas y mutables necesidades, el cual sustituye el modelo de poder en la coacción y en la amenaza.
  
- ▶ Un nuevo concepto de valores organizacionales, basado en ideas humanístico-democráticas en el cual sustituye el sistema de valores despersonalizado y mecanicista de la burocracia”.<sup>23</sup>

---

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



En Estados Unidos en 1967, la organización llamada Unión Carbide , y en donde Douglas McGregor era consultor, ejecuto el Desarrollo Organizacional con el fin de formar un equipo gerencial eficaz y eficiente.

De todo lo anterior se puede decir que en este mundo tan rápidamente cambiante exige que las organizaciones estén acordes y dispuestas a adaptarse de manera inmediata a su entorno realizando cambios constantes bien coordinados, llevándonos a pensar en una cultura organizacional.



## 2.2 CONCEPTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Para se pueda abordar de fondo el tema de Desarrollo Organizacional es necesario tener bases fijas y claras de que significa este rubro de la Administración, que los conceptos de diferentes estudiosos de la materia nos permitirá tener este primer acercamiento al significado del Desarrollo Organizacional.

*“El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización y Administración desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y bienestar de la organización por medio de intervenciones planificados en los procesos de entidad las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.”<sup>24</sup>*

Lic. Beckhard, Richard

El autor nos habla de un modelo de cooperación general al interior de la organización, con miras al mejoramiento de los procesos

<sup>24</sup> Beckard Richard. *Desarrollo Organizacional, Su naturaleza, sus Orígenes y Perspectivas*. Fondo Educativo Interamericano. México, 1973. Pág. 10



que dan razón de ser a la organización, basado en el estudio del comportamiento.

*“Es una actividad a largo plazo apoyada por la alta dirección, cuya finalidad es mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de la organización, sobre todo mediante un diagnóstico de Administración de la cultura organizacional más eficaces con ayuda de un consultor facilitador y uso de la teoría y tecnología de la ciencia aplicada del comportamiento, incluyendo entre otras cosas la investigación de la acción<sup>25</sup>.”*

Lic. Wendell French

El Lic. Wendell se refiere a organizaciones que estén estancadas o con problemas serios, para los cuales se tiene una firme decisión de mejorar o solucionar dichas situaciones, acercándose a la experiencia de un consultor facultado en la ciencia del comportamiento garantizando los resultados deseados.

---

<sup>25</sup> Wendell, French. Cambio Organizacional. McGraw-Hill, México 1972, Pág.123



*“El Desarrollo Organizacional es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización, que se encuentra en los valores, relaciones y clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructuras o técnicas de organización.”<sup>26</sup>*

Lic. Audirac Camarena, Carlos

Este autor ve a la Estructura Organizacional como una forma de alcanzar cambios perfectamente controlados en toda la organización tomando como factor principal las personas que la integran.

*“Un grupo de intervenciones para el cambio planeado, basado en valores humanísticos y democráticos, que pretenden mejorar la eficiencia de las organizaciones y el bienestar de los empleados.”<sup>27</sup>*

Lic. P. Robbins, Stephen

---

<sup>26</sup> Audirac Camarena, Carlos. *ABC del Desarrollo Organizacional*, Edt. Trillas, México 1994, Pág. 117

<sup>27</sup> P. Robbins, Stephen. *Comportamiento Organizacional*, Hispanoamericana, México 1993, Pág. 705



En la búsqueda de que la organización sea más eficiente, el autor manifiesta que debe ser un cambio planeado y perfectamente controlado el que permita tal objetivo.

*“Es un enfoque sistemático, integrado y planeado para mejorar efectividad de la empresa, se diseña para solucionar problemas que disminuyen la deficiencia de operación en todos los niveles; estos problemas pueden incluir la falta de cooperación, la descentralización excesiva y la comunicación deficiente.”<sup>28</sup>*

Lic. Koontz, Harold

El Lic. Harold expresa es su concepto que el Desarrollo Organizacional es todo un proceso que no va a permitir dar solución a problemas que impiden el buen funcionamiento de la organización.

---

<sup>28</sup> Koontz, Harold. Introducción a la administración, McGraw- Hill, México 1981, Pág. 350



*“Es el proceso de cambio en ideas, costumbres, valores y Estructuras Organizacionales para lograr la máxima eficiencia.”<sup>29</sup>*

L.A.y M.A. González López , Sandra Luz

En este concepto se profundiza y engloba todos los cambios considerando desde valores hasta la Estructura misma de la organización, lo cual requiere de un gran esfuerzo, pero necesario para alcanzar el éxito.

A partir de estos conceptos se puede entender el Desarrollo Organizacional como el método de un cambio planeado empleado para lograr la máxima eficiencia dentro de la organización, basado en la ciencia del comportamiento humano.

---

<sup>29</sup> L.A. y M.A. González López Sandra Luz. Cambio Organizacional y su Influencia en el Factor Humano en una Empresa de Control de Fauna Nociva. Tesis Maestría, UNAM, F.C.A. México 2001



## 2.3 CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Reforzar el proceso mediante el cual las personas en las organizaciones se vuelven más conscientes de sí mismas y de los demás.

“El Desarrollo Organizacional se caracteriza en los valores humanísticos y democráticos para lograr un bienestar tanto para la organización como los empleados.<sup>30</sup>”

Las características distintivas del Desarrollo Organizacional son:

- “Es planeado. Es un método que se basa en datos para lograr el cambio, y el mismo incluye ingredientes tales como: establecimiento de metas, plantación de la acción, implementación de control y tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

<sup>30</sup> Audirac Camarena, Carlos. ABC del Desarrollo Organizacional, Edt. Trillas, México 1994, Pág. 25



- 
- ▶ Esta orientada a los problemas. El Desarrollo Organizacional intenta aplicar la teoría y las investigaciones de un buen número de disciplinas, incluyendo la ciencia del comportamiento conductual, a la solución de los problemas de la organización.
  
  - ▶ Refleja un enfoque de los sistemas. Es un medio para ligar en forma más estrecha los recursos y el potencial humano de una organización con su tecnología, estructura y procesos administrativos.
  
  - ▶ Es parte integral del proceso de Administración. El Desarrollo Organizacional no es algo que estén haciendo unos extraños dentro de la organización. Se convierte en un medio de administrar los procesos de cambio organizacional.
  
  - ▶ Es una estrategia para remedios. Refleja procesos continuos y en marcha. No es una serie de actividades destinadas a implantar un
-



cambio específico. Se requiere tiempo para que se convierta en un modo de vida en la organización.

- ▶ Se enfoca a las mejoras. Puede beneficiar a cualquier organización.
  
- ▶ Esta orientada a la acción. La importancia es que en verdad se hagan las cosas.
  
- ▶ Esta basado en teorías y practicas sólidas. No es un capricho, se tienen sólidas bases en la teoría e investigación.<sup>31</sup>

Como se puede ver, las características del Desarrollo Organizacional guarda estrecha relación con el factor humano de la organización y a partir de esto se pueden realizar, con el menor riesgo, cambios fundamentales en la conducta organizacional.

---

<sup>31</sup> L. Gibson, James. Organizaciones, Conducta, Estructura y Proceso. Edt. McGraw- Hill, México 1994, Pág.464



## 2.4 OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El campo del Desarrollo Organizacional es muy amplio y variado, así también sus objetivos, aunque estos siguen el diagnóstico de situaciones que deseen modificar. Los objetivos generales del Desarrollo Organizacional se puede aplicar en casi todos los procesos. A continuación se mencionaran tales objetivos:

- ▶ **Obtener o generar la información objetiva y necesaria.** Con el fin de poder empezar con las demandas del cliente, es decir, empaparse de las actividades esenciales para conocer más acerca de la organización para alcanzar el fin deseado.
  
- ▶ **Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.** Es en donde se detecta lo que le duele a la organización, en que área, departamento o sección hay mayor índices de problemas, qué es lo que propicia el problema y de que forma se puede mejorar la situación.



- ▶ Desarrollar las potencialidades de los individuos. Es necesario desarrollar su potencialidad para una mejora continua en beneficio de su persona y el de la organización.
  
- ▶ Desarrollar la capacidad de colaboración entre los individuos y grupos. Es de suma importancia la participación del o de los involucrados, ya que si se carece de ésta no se logra el cambio, algunos de los factores que pueden desarrollar esta capacidad es la comunicación, se pueden hacer a través de dinámicas o pláticas.
  
- ▶ Harmonización e integración de las necesidades y objetivos de la empresa. Se tiene que adaptar el cambio a las necesidades y objetivos de la empresa para alcanzar lo que se pretende.
  
- ▶ Perfeccionar los procesos de comunicación a todos los niveles. La comunicación es un factor clave para la disminución de problemas, es importante mantener una comunicación explícita en todos los niveles de la organización para tener mayor eficiencia.



- ▶ Estimular las emociones y sentimientos de las personas. Los sentimientos y emociones de las personas son un factor que no se tiene que perder de vista ya que a través de estos se pueden detectar insuficiencias e inconformidad lo cual afecta de manera importante los intereses de la organización.<sup>32</sup>

A partir de esto se puede decir que los objetivos del Desarrollo Organizacional son buscar y emplear estrategias que combinen todos los aspectos positivos y capacidades, que muchas ocasiones no se consideran de los miembros de la organización, estos aspectos deben estar encaminados a lograr la máxima eficiencia.

---

<sup>32</sup> Audirac Camarena, Carlos. ABC del Desarrollo Organizacional. Edt. Trillas, México 1994. Pág. 19-20



## 2.5 MODELOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El principal objetivo del Desarrollo Organizacional es el de mejorar la interrelación que existe entre los sistemas técnicos, administrativos y culturales de una organización para enfrentar al medio ambiente que lo rodea. Ahora bien el Desarrollo Organizacional no se limita a la solución de problemas específicos, sino que busca también desarrollar nuevos aprendizajes organizacionales y nuevas formas de dar solución a nuevos problemas.

Existen varios autores que proponen su metodología para que el Desarrollo Organizacional sea aplicado, estos métodos no son rígidos dado que cada organización tiene diferentes necesidades y sus circunstancias pueden ser antagónicas, se mencionaran algunos de estos modelos para tener una mayor visión de las diferentes formas en que se puede aplicar este sistema a la organización y veremos también las características de cada uno de ellos.



“Proceso de Desarrollo Organizacional de Paul Lawrence.

- a) Diagnostico. Esta etapa nos ofrece una fotografía instantánea de la situación actual de la organización. El diagnostico es el paso en donde debemos recolectar y analizar los datos de los factores causales de lo problemas organizacionales. Esta recolección no sólo consiste en juntar comprobaciones cuantitativas mediante cuestionarios u otros medios, sino también hablar con las personas interesadas. Se busca identificar las diversas causas del problema y sus interrelaciones; también establecer cuales son las variables de sistema que contribuyen al problema de manera más decisiva.
- b) Planteamiento de la acción. El autor nos sugiere realizar algunos cuestionamientos en esta etapa, tales como:
- ❖ ¿Qué personas se encuentran motivadas para adelantar un intento de cambio?



- ❖ ¿Cuáles son los puntos de influencia y de poder en el sistema?
- ❖ ¿Cuáles variables pueden ellos afectar más rápidamente?

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

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



No importa si es un cambio estratégico o un cambio estructural, generalmente se requiere de un esfuerzo educativo antes de que el cambio planeado se pueda ver reflejado finalmente en el comportamiento.

Cuando se dispone de varios planes alternativos de acción, se pueden comparar entre sí, y aquel que ofrezca las mejores posibilidades de éxito, podrá entonces ser seleccionado para su ejecución.

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

**Evaluación.** Esta es la fase de evaluación que al mismo tiempo es el último paso en el proceso del Desarrollo Organizacional y la primera fase de un nuevo ciclo. La evaluación consiste en comparar las metas



planeadas con los datos reales y hacer un diagnóstico de las discrepancias y de sus causas.”<sup>33</sup>

Este proceso contempla tanto la información que se tiene en números y en papel como la información que los integrantes manifiestan haciendo de éste un proceso importante a considerar. Sin embargo también nos brinda una gran cantidad de alternativas a través de su desarrollo, una ventaja es que permite tener una gran cantidad de posibilidades y alternativas, pero que, sin embargo se pueden llegar a convertir en una desventaja al ir experimentando en la búsqueda de la mejor alternativa y quizá a no llegar a nada concreto.

---

<sup>33</sup> Wendell L. French y Cecil H. Bell. *Desarrollo Organizacional, Aportaciones de la ciencia de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización*. Edt. Prentice Hall, México 1996, Pag. 130.



Proceso de Desarrollo Organizacional de Wendwil L. French y Ceceil H. Bell.

El proceso que proponen estos autores únicamente comprende tres fases, el diagnóstico, la acción y la Administración del programa, que a continuación se detallarán:

- a) **Diagnostico.** Representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus sub-unidades y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés. Del diagnostico surge la identificación de los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problema.
- b) **El componente de acción.** Consiste en todas las actividades y las intervenciones diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización. Se desarrollan los planes de acción para corregir los problemas, aprovechar las oportunidades y conservar las áreas de



---

puntos fuertes. Estos planes de acción son intervenciones del Desarrollo Organizacional específicamente diseñadas para abordar los aspectos relacionados con procesos seleccionados, como la comunicación o la toma de decisiones.

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

“En este tercer paso van surgiendo hechos resultado de las acciones tomadas, en donde se puede cuestionar ¿las acciones tuvieron los efectos deseados? ¿Se soluciono el problema o se aprovecho la oportunidad?, Si la respuesta es afirmativa los miembros de la organización avanzan a nuevos problemas y oportunidades, en cambio

---



si la respuesta es negativa, se inician nuevos planes de acción e intervenciones para resolver problemas.”<sup>34</sup>

En el desarrollo de este modelo es importante identificar los puntos fuertes y las oportunidades para a cada uno dar un tratamiento especial en caminado al mejoramiento del sistema.

El modelo puede ser flexible ya que en algunos casos puede ser un proceso de tan sólo tres fases, sin embargo el agente de cambio corre el riesgo de extender las fases hasta siete y no obtener los resultados esperados, este es una desventaja de este modelo.

---

<sup>34</sup> Wendell L. French y Cecil H. Bell. Desarrollo Organizacional, Aportaciones de la ciencia de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización. Edt. Prentice Hall, México 1996, Pág. 130.



Proceso de Desarrollo Organizacional del Lic. Luis Ferrer.

El modelo que propone el Lic. Ferrer comprende seis pasos para su implementación los cuales se detallaran a continuación:

- a) Autodiagnóstico. Etapa en la cual el consultor (agente de cambio) asiste al cliente (organización) para que este detecte el estado de salud por el que pasa la organización.
- b) Recopilación y diagnóstico de datos. Los instrumentos para llevar a cabo la recopilación de datos son básicamente: encuestas, entrevistas y reuniones de confrontación. En cuanto a los datos sobre los cuales se investiga, generalmente son: la Estructura Organizacional, el clima organizacional, el poder, el ejercicio de la autoridad, los estilos gerenciales y de liderazgo, la solución de problemas, la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y los conflictos intergrupales.



- c) La planeación de la aplicación del Desarrollo Organizacional en la Organización respectiva. Se refiere a la realización del conjunto de planes que se pretende desarrollar para poder alcanzar los objetivos preestablecidos.
- d) Capacitación del personal indicado para que la ejecución del Desarrollo Organizacional sea efectiva.
- e) Ejecución. La aplicación de la plantación teniendo en cuenta la relación existente entre liderazgo, la Administración y el cambio de conducta.
- f) Seguimiento y reciclaje. Verificar que se cumplan los programas establecidos para que se puedan obtener los resultados deseados.

Este modelo menciona claramente la participación básica de un agente de cambio como alguien facultado para llevar a cabo dicho modelo, destaca también la importancia de la capacitación del personal



para llevarlo a cabo, siendo estos aspectos pilares del Desarrollo Organizacional, como sea venido comentando.

La única desventaja de esta propuesta es que las medidas correctivas durante el proceso no son consideradas en ninguno de sus puntos ya que en el último sólo verifica el cumplimiento o no de los objetivos.

#### Modelo de Kurt Lewin Collier.

Este proceso es desarrollado a través de tres etapas, primero el **descongelar** la antigua conducta (o la situación), **moverla** a un nuevo nivel de conducta y **volver a congelar** la conducta en el nuevo nivel. El cambio implica moverse de un punto de equilibrio a otro

Este modelo describe en un sólo cuadro la forma en que se debe llevar a cabo el cambio, sin profundizar en detalles.



### Modelo de Edgar Schein.

Edgar Schein tomó la idea de Lewin y la mejoró ya que toca, en su proceso, aspectos como los mecanismos psicológicos involucrados en el cambio, como se verá a continuación:

- a) En la etapa de descongelación, la falta de confirmación crea incomodidad, lo que causa culpa y ansiedad, lo que a su vez motiva a las personas a cambiar. Pero a menos que la persona se sienta cómoda con el abandono de las antiguas conductas y la adquisición de otras nuevas, el cambio no ocurrirá. La persona debe experimentar una sensación de seguridad psicológica con el fin de reemplazar las antiguas conductas por las nuevas.
- b) En la etapa de moverse, la persona atraviesa por una reestructuración cognoscitiva. La persona necesita información y una evidencia que demuestre que el cambio es deseable y posible.



Esto se logra modelando la conducta de un ejemplar o recopilando la información pertinente del ambiente.

- c) Volver a congelar, es integrar las nuevas conductas en la personalidad y las 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.

En este modelo se tiene un mejor detalle de las etapas del cambio, dando espacio a las actitudes y la personalidad, entre otros aspectos psicológicos importantes en la implementación del cambio.

#### Proceso de Desarrollo Organizacional de Newton Margules.

- a) Recolección de datos. Abarca la determinación de la naturaleza y disponibilidad de los datos necesarios y los métodos utilizables para recopilarlos, la recopilación y análisis de datos es una de las



actividades más difíciles del Desarrollo Organizacional. Encierra técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y subsistemas y la manera de identificar asuntos más importantes.

- b) Diagnóstico Organizacional. Se enfoca principalmente a el proceso de solución de problemas. El análisis de problemas en Desarrollo Organizacional abarca un número de técnicas relacionadas con la identificación de preocupaciones y consecuencias, establecimiento de prioridades, relación con los propósitos y objetivos.

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



c) Acción de intervención. Existe una cantidad muy grande de técnicas disponibles para la fase de implementación del proceso del Desarrollo Organizacional. Se llega a desarrollar una respuesta para cada preocupación común que surge repetidamente en las organizaciones.

La acción de intervención es una fase del proceso de Desarrollo Organizacional que se puede conceptualizar como una acción planeada a ejecutarse a continuación de la fase de diagnóstico. El hecho de obtener datos o diagnóstico es una manera de intervenir en el sistema y puede provocar un profundo impacto sobre la cultura organizacional.

Hay necesidad de escoger cuál es la intervención más apropiada a la situación deseada para un problema determinado. Sin embargo, la acción de intervención no es la fase final del Desarrollo Organizacional, sino una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.



Esta propuesta de implementación del Desarrollo Organizacional, considera aspectos muy importantes como estrategias alternativas, desarrollos y verificación de nuevos enfoques, etc. Sin embargo no es muy claro en como se da seguimiento a este proceso después de la etapa de intervención, además en no entra en detalles de cada una de sus etapas.

Proceso de Desarrollo Organizacional de la L.A. y M.A. Sandra Luz González López.

- a) Recolección y análisis de la información. Recolección de manuales de bienvenida, procedimientos, objetivos, políticas, entrevistas, encuestas, todo lo que sirve para conocer a la organización. Es decir, analizar todo lo referente a la organización para que pueda ser analizada.



b) Diagnóstico y planeación. Si ya se conoce las condiciones de la organización y se detecta el o los problemas, se diagnostica, es decir lo que se debe cambiar, para continuar con la planeación basada en la disposición de recursos materiales, humanos y tecnológicos. Destacando el capital a invertir, el tiempo a utilizar y los beneficios que se obtendrán con la implementación del proceso de Desarrollo Organizacional.

c) Ejecución. Llevar a cabo lo antes planeado.

Este proceso engloba y considera todos los aspectos necesarios y básicos para llevar a cabo un cambio planeado y controlado en una organización, ya que su flexibilidad permite que sea implementado de manera sencilla en cualquier empresa u organización, además en un proceso actualizado y adecuado a nuestros tiempos, permitiéndonos alcanzar mejores resultados.



## 2.6 ESCUELAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional esta basado en dos principales escuelas, la estructuralista y la humanista, de las cuales se desprenden teorías importantes a continuación mostraremos a detalle cada una de ellas.

### ◆ Escuela Humanista.

Esta se creó a partir de 1939 con la experiencia de Harwthorne, la teoría administrativa predominaba en este tiempo y fue así durante una década. Las relaciones humanas eran todo lo opuesto a la teoría científica, esto provoco que entraran en controversia y que se ignoraran entre sí.



Sin embargo había un punto en concordancia la cual consistía en que ninguna señalaba la búsqueda de la racionalidad de la organización y la búsqueda de la felicidad humana. Las relaciones humanas nacen como una reacción contra el enfoque formal clásico, esto lo afirmo Etzioni

Así también esta escuela se encontró cuando Elton Mayo descubrió que la capacidad física de un trabajador no era determinada por su cantidad de trabajo sino por su capacidad social y además que las recompensas no económicas son muy importantes para la motivación y la felicidad del trabajador.

De la misma manera se destaco que para el Desarrollo Organizacional las normas y recompensas como tal no encuentran reacción en los individuos, sino como miembros de equipo, estimulando la comunicación, la participación y el liderazgo.



De la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas surgen aspectos que son complementarios como:

1. Reconoce la teoría de las relaciones humanas que cada una de las teorías se aplican en determinadas condiciones y situaciones ambientales.
2. La teoría clásica tiende a valer condiciones y situaciones ambientales más estables y la teoría de las relaciones humanas es más apropiada para situaciones dinámicas.

De los aspectos que se pueden señalar como aportaciones a enriquecer el Desarrollo Organizacional son:

- ▶ La participación de los niveles inferiores en la solución de problemas de las organizaciones.
- ▶ El incentivo de una mayor relación entre los grupos e individuos de la organización.



- ▶ La necesidad de mejorar las comunicaciones.
- ▶ La actitud centrada en la investigación.

A finales de 1950 entro en decadencia y provoco que fueran modificados algunos de los puntos que la sostenían tales como:

Inadecuada visualización de los problemas de las relaciones industriales. Distorsiona la visión de los problemas en cuanto a la comprensión del conflicto y de los intereses conflictivos de los empleados y de la organización.

Limitación del campo experimental. Se ubicaron simplemente en las fábricas cerrándose por completo a otro tipo de organización, como bancos, hospitales, escuelas, etc. Esto provocó que su campo de experimento se limitara.

Parcialidad de las conclusiones. Hubo escasez de variables y solo buscaron variables para explicar sus puntos de vista.



Énfasis en los grupos informales. Se concentra exageradamente en el estudio de los grupos primarios colocándolos como su principal campo de actuación (dejando a un lado a grupos más complejos.)

Enfoque manipulativo de las relaciones humanas. Olvidaron que el punto importante de la empresa es generar ganancias concentrándose únicamente en el bienestar y felicidad del trabajador.

◆ Escuela Estructuralista.

Esta surge en la década de los 50's en la decadencia de la teoría de las relaciones humanas y su base era confrontar los objetivos de la teoría clásica y la de las relaciones humanas y a su vez sacar los propios.



Los motivos por los que surge esta teoría son:

- ▶ La oposición surgida entre la teoría clásica y la de las relaciones humanas. Nace una necesidad de posición más amplia que incluyera aspectos en los cuales ninguna teoría se hubiera ocupado.
- ▶ La necesidad de enfocar a la organización como una unidad social y compleja donde interactuaran muchos grupos sociales.
- ▶ La influencia del estructuralismo en las ciencias sociales y la repercusión de estas en el estudio de las organizaciones.
- ▶ Los estructuralistas veían a la sociedad como una sociedad de organizaciones de las cuales el hombre depende para su vida, porque para que se desarrollen necesitan absolutamente de participantes que laboren dentro de ellas.
- ▶ Los estructuralistas enfocaron su visión a los grupos sociales para comparar sus comportamientos con el de las organizaciones y así obtener un resultado benéfico. Ellos entendían que los grupos no eran recientes y que con el paso del tiempo y el número creciente de



personas iban haciendo a los grupos más complejos hasta formar organizaciones.

Se puede ver que esta escuela contempla y homogeniza las anteriores propuestas del Desarrollo Organizacional dando un enfoque más real y contemporáneo a nuestros días.

Es importante mencionar que los diferentes enfoques que han surgido a través de la historia permitieron llegar a tener una visión más clara y precisa de que es ahora el Desarrollo Organizacional. Mostrándonos la necesidad de una relación armoniosa entre la empresa y el factor humano, que es quien finalmente la conforma.



## 2.7 NECESIDADES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Identificar el tipo de necesidades que tiene una organización nos va a permitir saber si es pertinente la aplicación de un modelo de Desarrollo Organizacional, y poder dar alternativas y soluciones.

Nos dice "Richard Beckhard que los programas de Desarrollo Organizacional se pueden aplicar si se identifican las siguientes necesidades":<sup>35</sup>

1. Necesidad de cambiar una estrategia administrativa.
2. Necesidad de envolver a la organización en un clima más consistente con las necesidades individuales y las necesidades cambiantes del ambiente.
3. Necesidad de cambiar normas culturales.

<sup>35</sup> Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración Edt. Mc Graw-Hill, México 1989, pag. 416



4. Necesidad de cambiar estructuras y posiciones.
5. Necesidad de mejorar la colaboración intergrupala.
6. Necesidad de mejorar y perfeccionar el sistema de comunicación, plantación y establecimiento de metas.
7. Necesidad de cambio de motivación en el equipo de trabajo.
8. Necesidad de adaptación de un nuevo ambiente, sea por el cambio de producto o de mercado

Para la implementación de un modelo de Desarrollo Organizacional es necesario considerar las características y necesidades particulares de cada organización para que éste pueda funcionar adecuadamente.

Aquí se ha considerado algunas de las necesidades de las organizaciones, pero pueden existir otras, dependiendo del momento, el ambiente exterior, el giro, etc. Para lo cual se requiere que se sigan desarrollando cada vez más estudios que satisfagan nuevas necesidades.



## 2.8 IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

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

La organización que desee ser competitiva y busque destacar en el mercado debe considerar seriamente el Desarrollo Organizacional, ya que por medio de esta herramienta fundamental para implementar cambios es posible alcanzar los objetivos que se ha planteado la organización.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



“Otra importancia del Desarrollo Organizacional es la manera de manejar y optimiza los recursos día a día con un estilo renovador y revitalizado. Al igual que predica una forma de vida en la cual se debe hacer las cosas de acuerdo con la forma de ser actuar, con lo que se dice y con lo que se hace. Así mismo ayuda a combatir la resistencia al cambio, las modificaciones de la conducta, actitudes y hasta la misma Estructura Organizacional, con el fin de lograr mejoras para la organización y los empleados.”<sup>36</sup>

Por último se puede decir que este método es importante para la organización porque permite la colaboración entre el agente de cambio y los componentes de la organización se puede decir que maneja una filosofía social.

“El Desarrollo Organizacional da importancia a los estados psicológicos que limitan la habilidad de los empleados para comunicarse o interactuar con otros miembros de la organización, esto

---

<sup>36</sup> Audirac Camarena, Carlos. ABC del Desarrollo Organizacional. Edt. Trillas, México 1994, Pág. 26



es: La necesidad de abrir un sistema de comunicación al igual que mejorar la colaboración de grupos.”<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> L. Gibson, James. Organizaciones, Conducta, Estructura y Proceso. Edt. McGraw- Hill, México 1994. Pág. 462

**CAPITULO 3  
EL AGENTE DE CAMBIO**



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



---

### 3.1 CONCEPTO DE AGENTE DE CAMBIO

---

La figura del agente de cambio siempre a estado presente en la historia de las organizaciones, es quien busca obtener la máxima efectividad en las tareas y por lo tanto en los resultados de toda la organización.

El agente de cambio debe tener el respaldo de la gerencia para poder realizar su tarea sin limitantes y más bien con todo el apoyo de los directivos.

Para tener una idea más clara de lo que es el agente de cambio y su papel dentro de la organización, revisaremos algunos conceptos que nos regalan los estudiosos en la materia.



*“Es aquella persona capaz de desarrollar, en la organización, actitudes y procesos que permitan a la organización tratar proactivamente con los diversos aspectos del medio interno y externo”.<sup>38</sup>*

Lic. Archilles F, Fernando

En este concepto se aborda el aspecto profesional que debe poseer el agente de cambio, puesto que tendrá que actuar de una forma coherente al interior de la organización en relación con el exterior.

*“Es aquella persona que actúa normalmente como consultor interno y externo con la adecuada preparación académica y apropiada experiencia en las ciencias del comportamiento.”<sup>39</sup>*

Lic. Lawrence, Paul R

El autor simplemente manifiesta que al agente de cambio es una persona con una preparación adecuada en las ciencias del comportamiento que permita llevar a cabo un cambio exitoso en la organización.

<sup>38</sup> Archilles de Faria Mello, Fernando. Desarrollo Organizacional, Edt. Limusa, México 1983, Pág. 101.

<sup>39</sup> Lawrence, Paul R. Desarrollo de las Organizaciones, Diagnóstico y Acción, Fondo Educativo Interamericano. México 1973, Pág. 113.



*“Personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar los cambios.”<sup>40</sup>*

Lic. Robbins , Stephen P.

En este concepto se habla ya de la responsabilidad por parte del agente de cambio que implementara el proceso de Desarrollo Organizacional y que vigilara cada una de sus etapas.

*“Es el profesional que cuenta con la experiencia y preparación académica para poder ejecutar correctamente el cambio.”<sup>41</sup>*

L.A. y M.A. González L., Sandra Luz

En este último concepto se considera la agente de cambio como alguien capaz de asumir la responsabilidad de realizar un cambio eficiente y exitoso dentro de una organización.

<sup>40</sup> Robbins Stephen P. Conocimiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones. Prentice-Hall Hispanoamericana, México 1971, Pág. 113.

<sup>41</sup> L.A. y M.A. González López Sandra Luz. Cambio Organizacional y su Influencia en el Factor Humano en una Empresa de Control de Fauna Nociva. Tesis Maestría, UNAM. F.C.A. México 2001



---

Considerando los conceptos anteriores se puede concluir que:

El agente de cambio es un profesional que debe tener la suficiente capacidad y experiencia para poder lograr cambios que permitan alcanzar el éxito manteniendo un elevado nivel de calidad de la organización.



### 3.2 CARACTERÍSTICAS DEL AGENTE DE CAMBIO

El agente de cambio es parte fundamental para realizar con éxito los planes de cambio de una organización.

Este profesional encargado del cambio dentro de una organización debe contar con características específicas que puedan garantizar la mayor calidad en esta tarea y estas son:

- ▶ “Debe ser una persona preparada, es decir, debe contar con el sustento tanto académico como de experiencia propia, para así emitir un juicio objetivo y claro.
- ▶ Debe contar con la suficiente inteligencia o talento para saber analizar la problemática de la Organización para darle una solución adecuada.
- ▶ Debe ser un profesional, es decir, debe contar con un comportamiento respetuoso y eficiente para brindar un servicio.



- 
- ▶ Debe ser una persona responsable, es decir, debe contar con la capacidad de respuesta al asumir un compromiso.
  - ▶ El agente de Cambio debe ser tenaz, esto es tener firmeza en los planes o acciones a realizar, debe ser constante e incansable para que se pueda llevar hasta su conclusión el proceso de cambio deseado.
  - ▶ El Agente de Cambio debe contar con sentido común, esto consiste en saber aplicar sus conocimientos a lo que esta realizando.
  - ▶ El Agente de Cambio debe contar con una buena comunicación, este debe saber transmitir sus ideas y pensamientos de una manera eficiente y eficaz, ya que este proceso interpersonal va a afectar a sus clientes, subordinados, etc., esto logrado mediante la utilización de métodos verbales y escritos.
  - ▶ Debe contar con imaginación, es decir, teniendo una mente abierta le ayudara a encontrar las soluciones a los diversos problemas a afrontar, claro esta sin dejar de ser realista y objetivo.
  - ▶ Se necesita una clara visión y centralización en cuanto a las decisiones, es decir, debe contar con determinación para tomar decisiones, ya que deberá tomar decisiones adecuadas, oportunas y
-



---

precisas, acordes con los problemas de la organización para no perder tiempo en desacuerdos.

- ▶ El Agente de Cambio debe estar consciente de que tan importante es la colaboración, es una de las características más importantes, ya que es la base para alcanzar con eficiencia objetivos comunes y por lo tanto llegar al éxito del cambio esperado.
  - ▶ El Agente de Cambio debe tener gusto de servir a los de más, esto es, realizar con agrado y paciencia su trabajo, logrando tener la mente despejada, considerando los beneficios que se pueden aportar a los miembros de la organización, al introducir algún cambio.
  - ▶ El Agente de Cambio debe estar seguro de que los cambios que implante se van a realizar, ya que él debe ser el primero en tener la convicción de ello para que pueda transmitirlo con efectividad.
  - ▶ Debe ser creativo, debe idear las formas u opciones con que pueda contar para resolver cualquier problema que se presente dentro de la organización y así decidir la solución más viable y conveniente, es decir, debe contar con un espíritu constructivo e innovador.
-



- ▶ El Agente de Cambio debe contar con la suficiente sensibilidad, esto es, debe ser perceptivo para detectar las actitudes de la gente y su disposición hacia los cambios que este pretende implantar y así conocer el grado de resistencia.
- ▶ Debe saber aprovechar el tiempo, que deberá adecuar todas sus actividades distribuyéndose en un orden lógico para que su tarea sea más efectiva.
- ▶ Debe ser imparcial, esto es, debe contar con independencia de criterio para emitir una opinión y/o formular un señalamiento.
- ▶ Debe ser hábil, es decir, debe contar con la capacidad para percibir e influenciar al contexto.
- ▶ Debe contar con una visión emprendedora, esto se refiere a que el Agente de Cambio debe contar con una actitud positiva para aceptar retos y aprovechar las oportunidades.
- ▶ Es muy recomendable que el Agente de Cambio cuente con conocimientos de cómo operar computadoras y equipos de oficina, también se requiere que por lo menos maneje otro idioma.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> P. Robbins, Stephen, Comportamiento Organizacional, Edt. hispanoamericana. México 1993, Pág. 689



Además el Agente de Cambio debe contar con:

- ▶ Iniciativa
- ▶ Discreción.
- ▶ Facilidad para trabajar en equipo.
- ▶ Estabilidad emocional.
- ▶ Ética profesional.
- ▶ Mente analítica.
- ▶ Objetividad.
- ▶ Capacidad de negociación.
- ▶ Inspirar confianza.

En resumen el Agente de Cambio debe ser un profesional con una adecuada preparación en las ciencias del comportamiento y con la habilidad y capacidades suficientes para enfrentar todo tipo de retos dentro de una organización.



---

### 3.3 PERFIL DEL AGENTE DE CAMBIO

---

“El Agente de Cambio debe conseguir el liderazgo para las dimensiones de tarea, y para las dimensiones de clima y dinámica psico-social, de modo de ayudar a los clientes y demás participantes del sistema objetivo a desarrollar, en el comportamiento humano.

Para que se pueda lograr la máxima eficiencia en estas áreas, es preferible que el agente de cambio tenga el siguiente perfil:

Autoconocimiento. Conciencia realista de su personalidad, sus puntos fuertes y débiles, capacidades y limitaciones, motivación y necesidades personales, valores y actitudes, filosofía de trabajo, etc.

Comprensión de la organización. Conocer entender la organización, lo que requiere, ya sea conocimientos teóricos o prácticos de Desarrollo Organizacional, experiencia de trabajo en la empresa, identificación de problemas, oportunidades, potencialidades y limitaciones del objetivo.

---



Competencia personal. Capacidad de relacionarse eficazmente con los clientes y participantes del esfuerzo del D.O, creando un clima de confianza, apertura, respeto, colaboración y ayuda mutua para sí y entre los demás.

Aptitud para la enseñanza o para crear oportunidades para aprender.

Capacidad para hacer frente a la resistencia al cambio y saber combatirla.

El trabajo de un Agente de Cambio debe ser un trabajo abierto, confiable, auténtico y de mutua colaboración con los clientes y demás participantes involucrados en los cambios.”<sup>43</sup>

Es muy importante que el Agente de Cambio pueda combinar sus conocimientos y la capacidad para emplearlos, por lo que debe cubrir con este perfil a fin de garantizar los resultados deseados,

---

<sup>43</sup> Archillos de Faria Mello, Fernando, *Desarrollo Organizacional*, Edt. Limusa, México 1983, Pag. 102-103.



considerando la capacidad y motivación de sus participantes en el cambio adaptándose a las realidades del sistema.



### 3.4 TIPOS DE AGENTE DE CAMBIO

“El agente de Cambio puede ser un administrador ajeno o relacionado con la empresa, es decir, interno o externo, el cual será determinado por la propia organización dependiendo de sus necesidades.

El Agente de Cambio Externo puede ofrecer una perspectiva más objetiva que el interno, ya que no están mezclados con los sentimientos de la organización, es decir, pueden dar sugerencias o posibles soluciones sin estar involucrado con alguna amistad que impida ver la realidad.

Es necesario que este tipo de agente de cambio se empape de la historia, cultura procedimientos de operación y del personal de la organización para evitar los cambios drásticos que pudieran perjudicar a la misma.



El Agente de Cambio Interno es una persona o varias que se encuentran dentro de la Estructura de la organización y perciben un salario.

A diferencia de los externos suelen ser más cautos en sus resultados, por el temor de ofender a compañeros y amigos de tiempo, lo cual afecta a los intereses de la empresa.”<sup>44</sup>

A continuación señalaremos algunas ventajas y desventajas de los Agentes de Cambio internos y externos, a fin de comparar ambos tipos, aún que es importante mencionar que se utiliza alguno de ellos a partir de las necesidades particulares de la organización.

**Ventajas del Agente de Cambio Externo:**

- ▶ Regularmente cuentan con más experiencia que el consultor interno.
- ▶ Tienen más libertad de actuar y mayor aceptación dentro de la alta gerencia, por la confianza depositada en él.

<sup>44</sup> Archilles de Faria Mello, Fernando, Desarrollo Organizacional, Edt.Limusa, México1983, Pag. 103.



- 
- ▶ Cuenta con una visión imparcial de la Organización.
  - ▶ La experiencia adquirida en el campo de trabajo para resolver problemas similares bajo diferentes circunstancias.
  - ▶ Puede ver con mayor claridad la situación de la organización.
  - ▶ No tiene interés en proteger o favorecer a nadie en particular.
  - ▶ Recibe emolumentos casi siempre significativos por efectuar su trabajo.
  - ▶ Como él sólo se dedica a dar asesorías, generalmente conoce los medios más modernos de investigación y esta en constante actualización.

**Desventajas de Agente de Cambio Externo:**

- ▶ Conoce menos los detalles y aspectos muy formales de la organización.
  - ▶ No dispone de información muy detallada sobre aspectos internos.
-



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

En el caso de requerir los servicios de un agente de cambio externo, las decisiones que llegase a tomar cuentan con una visión más amplia, por la experiencia que tiene al emplearse en otras organizaciones, permitiendo un proceso de cambio con mayor efectividad.



---

Ventajas del Agente de Cambio Interno:

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



---

Desventajas del Agente de Cambio Interno:

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



Al tomar la decisión del cambio y por ende la utilización de un experto para llevarlo a cabo, es importante considerar todas las ventajas y desventajas de los agentes de cambio tanto internos como externos para poder tomar una mejor decisión basándose en las necesidades de la organización.



### 3.5 NECESIDADES DEL AGENTE DE CAMBIO

“Existen diversos motivos para requerir un agente de cambio, esto va a depender de las necesidades de cada organización, algunas de estas son”<sup>45</sup>:

Estudio de la empresa. Consiste en el estudio de recursos, resultados, políticas y estructuras directivas del organismo, con el propósito de determinar fuerzas y debilidades, así como los problemas fundamentales que implica el fin deseado.

Elaboración de soluciones para problemas determinados. Puede ser que se le pida la elaboración de una nueva Estructura Organizativa, un sistema de información o un plan de capacitación, etc.

Actuar como facilitador de procesos. El consultor ayuda al cliente a optimizar su eficiencia a través de la observación, percepción

---

<sup>45</sup> Audirac Camarena, Carlos. ABC del Desarrollo Organizacional. Edt. Trillas. México 1994. Pág. 69



---

entendimiento y vivencias de su propio comportamiento (principalmente) para con él, para con otras personas y para con su entorno, ayudándole a hacerse consciente de los efectos de éste.

Investigaciones especiales. Investigar los nuevos instrumentos específicos, su operatividad, conveniencia y vialidad.

Ayudar en poner en práctica una solución. Se solicita su ayuda para poner en marcha cualquier solución, por ejemplo: la selección y capacitación del personal, persuadiendo a otras personas sobre las convenientes del nuevo sistema.

Las necesidades de las organizaciones pueden ser, incluso, una mezcla de las anteriormente mencionadas ya que responden a las presiones de su entorno exigiéndoles constantes renovaciones o cambios que puedan garantizar su permanencia y adaptación a las modificaciones aceleradas del mercado.

---



---

### 3.6 IMPORTANCIA DEL AGENTE DE CAMBIO

---

El agente de cambio es de suma importancia en las organizaciones que tengan la necesidad de modificaciones, ya que va a permitir crear un ambiente adecuado al interior de la organización a fin de facilitar tal proceso. Otro aspecto que se debe considerar es que el agente de cambio buscare alcanzar los objetivos mediante el adecuado cambio, con los menores riesgos para las organizaciones que se verán afectadas de manera importante.

Un cambio importante implica el uso de una gran cantidad de recursos, por lo que debe ser perfectamente controlado y manejado por un experto con el único fin del mejoramiento de la organización.

Edgar Shein escribe una analogía referente al papel que juega el Agente de Cambio, comparándola con la situación que se presenta en la relación médico-paciente. "el modelo médico-paciente consiste en que

---



el cliente: Primero le dice al consultor lo que anda mal dentro de la organización, esto en forma de síntomas y consecutivamente espera que el consultor le recete un remedio para el problema.”<sup>46</sup>

En este mismo orden de ideas, el agente de cambio no tan solo receta sino acompaña a su paciente durante todo el proceso, para vigilar que se llegue al fin deseado.

---

<sup>46</sup> Burke Wyatt Warner. *Desarrollo Organizacional. Punto de Vista Normativo*, Sistemas Técnicos de Edición, 1998. New York, pag. 154.





---

## 4.1 ANTECEDENTES DE BANAMEX-ACCIVAL

---

### *Banco Nacional de México*

BANAMEX a lo largo de su existencia es y ha sido, actor y testigo de la historia de México tanto en tiempo de crisis como de bonanza.

El Banco Nacional de México nació el 2 de junio de 1884, a partir de la fusión de Banco Nacional Mexicano y Banco Mercantil Mexicano con la participación de 23 empresarios, con recursos que no sobrepasaban los ocho millones de pesos.

Desde su creación BANAMEX ha jugado un papel relevante en el apoyo y construcción de la vida económica y financiera del país, producto del esfuerzo de miles de personas que integran esta institución y que han trabajado durante más de 115 años en sus oficinas tanto en México como en el extranjero.

---



---

### *Acciones y Valores de México*

En el año de 1971 un grupo de especialistas del medio bursátil, encabezado por Roberto Hernández Ramírez y Alfredo Harp Helú, deciden unir esfuerzos y experiencia, fundando Acciones y Valores de México para brindar un servicio profesional e integral a los inversionistas y emisores del mercado de valores.

Accival es pionera en operaciones de corretaje, mercado de dinero y finanzas corporativas, ha mantenido una posición preponderante en el mercado, siendo también la casa de bolsa que ha captado la mayor cantidad de recursos para inversión, entre los que se puede destacar las ofertas globales y simultaneas de Teléfonos de México y Televisa.



En Septiembre de 1991, dentro del marco de la reprivatización bancaria, Acciones y valores de México realizó la oferta de mayor cuantía en la historia del mercado accionario mexicano para la adquisición de Banco Nacional de México.

*Grupo Financiero Banamex-Accival.*

El grupo financiero Banamex-Accival fue constituido el 18 de Septiembre de 1991 con las aportaciones realizadas por más de 5,000 inversionistas de diferentes regiones y sectores del país. Al concluir el mes de Diciembre de 1991 el grupo ya había adquirido prácticamente la totalidad del capital social del Banco Nacional de México.

Banamex, contaba en ese momento con aproximadamente una cuarta parte de los activos totales del sistema bancario mexicano, mientras Accival ocupaba el primer sitio en operatividad del mercado accionario mexicano, con un 29% del total correspondiente al año 1991.



Así se inicia la trayectoria de un nuevo equipo, cuya meta principal es la satisfacción de las necesidades financieras de los clientes, con la ambición de poderse comparar con las mejores instituciones financieras de todo el mundo, teniendo como objetivos los siguientes puntos:

- Ser un motor de desarrollo del país.
- Ser iniciador de servicios.
- Ser generador de empresas.
- Estar a la vanguardia en tecnología.
- Ser líder en productos y servicios.



---

## **ANTECEDENTES CRONOLÓGICOS DE BANAMEX**

Enfoque de Vanguardia.

**1884** Con el nacimiento de Banco Nacional de México, se reglamentó la práctica bancaria moderna en México.

**1885** Se inicia el servicio de cuentas corrientes a corto plazo.

**1886** Banco Nacional de México es pionero en la administración de Fondos de Pensiones Privados en nuestro país.

**1928** Banamex se convierte en el primer banco que obtiene de la S.H.C.P. la concesión para actuar como fiduciario, iniciando sus operaciones en 1935.

**1929** Banamex es el primero en implantar el servicio de Cuenta Ahorro en el país.

---



---

**1966** Se instala el primer computador Bull GE-415 en le Centro de Proceso México, iniciándose la era de la automatización.

**1968** Banamex introduce en el mercado nacional la primera tarjeta de crédito.

**1972** Comienzan a dar servicio las 24 horas del día las primeras cajas permanentes con operador.

**1983** Por primera vez en la historia de la banca mexicana, Banamex alcanza la cifra de un billón de pesos en activos totales.

**1986** Se lanza al mercado Cuenta Maestra Banamex, marcando nuevas pautas a la forma de hacer banca en México.

**1987** Banamex es el primer emisor dual de tarjetas en México con las marcas internacionales Visa y MasterCard.

**1992** Se lanza al mercado Superservicio Banamex, dando alternativas a nuestros clientes de servicios bancarios en horario de supermercado.

---



---

**1996** Banamex, la única institución de Banca que logró acceder en forma exitosa recursos de capital de mercados financieros del exterior.

### Enfoque de Crecimiento.

**1884-19910** Banco Nacional de México inicia la cobertura nacional con la apertura de 57 sucursales y agencias directas en el interior del país.

**1921** Durante toda la década de los veinte, el Banco se expande y diversifica sus operaciones.

**1929** Banamex da un primer gran paso hacia la internacionalización, abre una agencia de representación en Nueva York.

**1935-1952** Banamex pasa de 30 a 140 oficinas incluyendo 4 en el extranjero, con un personal en nómina de 5,496 y aumenta en 5 ocasiones su capital social.

Obtiene el permiso de elevar al rango de sucursales todas sus Agencias.

---



---

**1976-1977** Se moderniza la identidad corporativa de la institución.

Se incorpora a la Sociedad Mundial de Telecomunicaciones Financieras (SWIFT).

Banamex se transforma en Banca Múltiple al absorber a sus filiales: Financiera Banamex, S.A.; Hipotecaria Banamex; Financiadora de Ventas Banamex, S.A.

Y junto con Seguros America Banamex, S.A. conforma el Grupo Financiero y de Seguros.

**1981** El número de oficinas de Banamex creció cerca de 5 veces en relación a 1957.

**1988** Se fundó la empresa internacional Payment System, a fin de facilitar a los trabajadores que residen en el extranjero la transferencia de sus recursos a México.

Se establece en el Reino Unido, Banamex Investment Limited.

**1991** Se conforma el Grupo Financiero más importante del país: Banamex-Accival.

---



**1995** Inicia operaciones, Avantel empresa conformada por el Grupo Financiero Banamex-Accival y MCI Communications Co. Para operar una red pública de telecomunicaciones.

Se establece una alianza estratégica con Aegon N.V. para participar en el mercado de seguros en México. Como resultado de este acuerdo, Seguros Banamex cambia su nombre a Seguros Banamex-AEGON.

**1996** El Grupo Financiero Banamex-Accival se reestructura en tres líneas de Negocios: Grupo Financiero, Banca de Inversión y Banca Comercial.

Arrendadora Banamex, Banamex Factoraje y Casa de Cambio Euromex se fusionan con Banamex.

Nace AFORE Banamex.

Se consolida la página de Internet Banamex, para acercarse al cliente vía esta moderna carretera de información, siendo una de los primeros bancos de México en acceder a esta tecnología.

**1997** Se pone en operación el edificio Plaza Corporativa Santa Fe, el cual representa uno de los inmuebles más modernos a nivel de América Latina por la infraestructura de comunicaciones y sistemas con que cuenta.



---

infraestructura que le ha merecido el título de edificio “inteligente” ya que las herramientas instaladas permiten al edificio estar “vivo”.

**2001** Se anuncia la compra de Banamex por Citigroup e inicia desde entonces las tareas de integración, con impactos estructurales, capacitación, tecnología, requisitos corporativos, procesos y culturales.

A finales de este año se concluye la primera etapa de integración.

**2002.** A inicios de este año se integran totalmente la plataforma informática de Banamex y Citibank.

**2003.** Se concreta la nueva imagen de Grupo Financiero Banamex-Citigroup.



## ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN DEL GRUPO

El aprovechamiento de los cambios viéndolos como oportunidades es indispensable para que el grupo permanezca a la vanguardia, ya que es condición indispensable en un entorno intensamente competido, donde las necesidades de los clientes y las condiciones de los mercados financieros varían rápidamente.

El Grupo Financiero Banamex-Accival ha diversificado sus ingresos, disminuido sus riesgos y también ha adoptado una Estructura de organización que le permita alcanzar sus objetivos, basado en sus principales líneas de negocios:

Banca Comercial	⇒	Banco Nacional de México, S.A.
Banca de Inversión	⇒	Acciones y Valores de México, S.A. de C.V.
Grupo Financiero	⇒	Grupo Financiero Banamex-Accival, S.A.



---

## CUERPO DIRECTIVO

### COMISIÓN EJECUTIVA

#### *Dirección General*

- Grupo Financiero Banamex-Accival.
- Banco Nacional de México.

#### *Principales empresas*

- Acciones y Valores de México
  - AFORE Banamex
  - Avantel
  - Banco Bansud
  - California Comerse Bank
  - Seguros Banamex-AEGON
-



## NEGOCIO DEL BANCO

El negocio de Banco se resume en una sola actividad:



El Banco **capta** recursos de las personas que desean invertir, ahorrar y hacer rendir su dinero y los **coloca** a través de créditos o financiamientos a quienes necesitan recursos y están dispuestos a pagar por ellos.



El conjunto de estas actividades de intermediación financiera se traduce en una importante participación en el desarrollo del país, a través de:

- Respaldo a programas de vivienda.
- Financiamiento de actividades agropecuarias, comerciales y turísticas.
- Desarrollo de productos industriales e inmobiliarios.
- Promoción especializada del comercio exterior.
- Participación en mercados internacionales.
- Accesoría en desarrollo de actividades productivas.
- Impulso de aseguramiento y fiduciarias.
- Financiamiento al consumo.



## **META PRINCIPAL DEL GRUPO FINANCIERO BANAMEX**

La meta principal del Grupo Financiero Banamex es de consolidarse como el mejor Grupo Financiero de México respaldado por el mejor Grupo Financiero Global, siendo los clientes la figura central del negocio y alrededor de ellos deben girar todas las acciones del grupo.

## **POLÍTICAS INSTITUCIONALES**

### **Grupo Financiero Banamex**

- ◆ Barreras de información (firewall)
- ◆ Declaración de practicas del negocio
- ◆ Inversiones personales de empleados
- ◆ Programa general para prevenir el Lavado de Dinero.
- ◆ Requerimientos mínimos de seguridad de la información del Grupo Financiero Banamex.



---

Banco Nacional de México

- Administración del personal
- Compras y servicios.

### **ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES**

- COB: Continuity of Business
- Compliance
- Seguridad de la información
- Voz del empleado.



---

## OBJETIVOS GENERALES

El Grupo Financiero Banamex empresa de Citigroup, tiene cinco principales objetivos generales los cuales les permitirán consolidarse como el mejor grupo financiero de México, dichos objetivos son:

- ◆ Ser líder en servicios financieros en México.
  - ◆ Ser la mejor propuesta de valor para empresas, familias e individuos.
  - ◆ Ser el más rentable, el más eficiente, el más dinámico.
  - ◆ Ser un modelo de integración den la globalización.
  - ◆ Ser el grupo empresarial donde las mejores personas quieran trabajar.
-



---

## **MISIÓN DEL GRUPO FINANCIERO BANAMEX**

El Grupo Financiero Banamex debe ser rentable a través del desarrollo y comercialización, en el mercado mexicano, de servicios y productos bancarios vinculados con tarjetas, con el crédito para la adquisición de bienes de consumo duradero y con el acceso a dispositivos de vanguardia tecnológica, que satisfagan a la clientela por la calidad de los productos y lo eficiente y oportuno de los servicios.

## **DEBILIDADES Y FORTALEZAS**

Grupo Financiero Banamex requiere reforzar su cultura con las mejores practicas para seguir siendo lideres en el mercado tomando como base el apoyo y compromiso de cada una de las personas que integran el grupo y que diariamente debe esforzarse por alcanzar los objetivos de cada puesto, área y de la propia organización.

---



---

El resultado del diagnóstico cultural para el fortalecimiento de este aspecto, ha arrojado cinco elementos básicos:

- ◆ Orientación al cliente
- ◆ Enfoque a resultados.
- ◆ Mejora continua.
- ◆ Trabajo en equipo y
- ◆ Meritocracia.

### **AMENAZAS EN EL AMBIENTE BANCARIO**

Entre los cambios más sobresalientes que actualmente ocurren en el mundo, en México y en la banca que afectan a Grupo Financiero Banamex-Accival están:

- ↘ Globalización de la economía.
- ↘ Apertura de mercados.
- ↘ Competencia agresiva y en crecimiento.



- 
- Evolución de las necesidades de los clientes.
  - Reducción significativa de los márgenes financieros.
  - Índices de calidad y productividad en constante crecimiento.
  - Tendencia mundial de las instituciones financieras a la reorganización estructural.

### **OPORTUNIDADES DEL GRUPO**

- Recursos humanos capaces.
  - Avances tecnológicos permanentes que propicien mejores formas de operar.
  - Calidad de la cartera.
  - Eficiencia operativa.
  - Evolución permanente de productos y servicios.
-



---

## PRINCIPIOS QUE RIGEN AL GRUPO

- Búsqueda de la excelencia en el servicio.
- Enfoque hacia la rentabilidad.
- Desarrollo continuo del personal.
- Visión y compromiso de largo plazo.
- Confianza en México.
- Cercanía con el cliente y los mercados.
- Mantenimiento de estructuras ágiles y flexibles.
- Formación de un equipo profesional, leal y entusiasta.
- Sentido de oportunidad y constancia en las decisiones.



---

***DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO CRÉDITO AL  
CONSUMO.***

La Dirección de Administración del Riesgo crédito al consumo es una entidad perteneciente a la Dirección de Administración de Riesgo al consumo y Recuperación de Cartera de Banamex. Tiene como responsabilidad principal el controlar el riesgo de crédito, la dictaminación de crédito al consumo y prevenir el fraude en la operación de las tarjetas de crédito y débito.

**VISIÓN DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO AL  
CONSUMO, SUBDIRECCIÓN PREVENCIÓN DE FRAUDES**

Administración del Riesgo de Crédito al Consumo que permita a Banamex proveer servicios y productos personalizados, rentables y con calidad para sus clientes, manteniendo así la vanguardia y el liderazgo en el negocio.



---

**MISIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE CRÉDITO AL CONSUMO, SUBDIRECCIÓN PREVENCIÓN DE FRAUDES**

Esta misión esta definida de la siguiente manera:

Asegurar que los productos, servicios y recursos de Banca de consumo operen bajo riesgo controlado en sus distintas etapas de vida.

**VALORES PROFESIONALES DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO AL CONSUMO, SUBDIRECCIÓN PREVENCIÓN DE FRAUDES**

**Adaptabilidad.** Realizar las tareas conciente y voluntariamente para adecuar las características personales a los cambios del entorno.

**Compromiso.** Identificación con los principios en los que se cree para cumplir con los convenios y obligaciones acordados con los demás.

---



**Confiabilidad.** Actuar de acuerdo con todos los principios y valores universales en las relaciones con los demás.

**Discreción.** Guardar y proteger la información a la que se tiene acceso.

**Excelencia.** Desarrollar un trabajo de calidad superior, que satisfaga plenamente las expectativas y necesidades de quienes lo usan.

**Honradez.** Proceder de forma recta y con honor, respetando los bienes de los demás, usando los del Grupo Financiero Banamex y de los clientes sólo para el trabajo, en la forma, tiempo y lugar establecidos por la organización.

**Productividad.** Esfuerzo continuo y persistente hacia la utilización óptima, eficiente y eficaz de los recursos asignados para el trabajo y el servicio, así como el tiempo disponible.



**Profesionalismo.** Práctica encaminada a poner todo el esfuerzo y capacidades personales para hacer lo que debe hacerse en forma correcta.

**Respeto.** Atención y consideración a la dignidad y a los derechos inherentes a la naturaleza del ser humano.

**Servicio a las Comunidades.** Radicar el sentido de los de más valores profesionales en servir a las comunidades de las cuales se forma parte.

**POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO AL CONSUMO, SUBDIRECCIÓN PREVENCIÓN DE FRAUDES**

El compromiso es la calidad  
con los clientes y proveedores  
en el cumplimiento de los valores profesionales  
en la mejora continua y hacia cada persona que  
integra el departamento.



---

## **OBJETIVOS DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO AL CONSUMO, SUBDIRECCIÓN PREVENCIÓN DE FRAUDES**

- Establecer un programa de mejora continua de atención al Cliente
- Lograr índices competitivos de productividad y eficiencia operativa
- Establecer un programa integral de desarrollo y capacitación del personal
- Mantenimiento suficiente a la plataforma tecnológica para soportar la operación.

## **ESTRATEGIAS DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO AL CONSUMO, SUBDIRECCIÓN PREVENCIÓN DE FRAUDES**

- Cada coordinación establecerá su programa de mejora.
  - Cada coordinación participara en la determinación de las metas de la subdirección de prevención de fraudes.
-



- 
- ➔ Se debe cuidar que a través de los Proveedores, se le dé mantenimiento suficiente a la plataforma tecnológica para soportar la operación.

## **MEDIO AMBIENTE**

### **Fortalezas**

- ➔ Áreas con todos los servicios (comedores acondicionados, teléfonos para llamadas privadas, salas, etc).
  - ➔ Lugares de esparcimiento y deportes.
  - ➔ Competencias laborales sanas y productivas.
  - ➔ Buena relación entre empleados.
-



### Debilidades

- En ocasiones las relaciones informales son excesivas.
- La ayuda de los supervisores no esta correctamente definidas.
- ¿En que momentos debe estar el supervisor junto al analista?
- El aire acondicionado con problemas y en ocasiones llega a ser preocupante.

### TECNOLOGÍA

#### Fortalezas

- Programas de computo diseñado exclusivamente para la información que se requiere para el análisis del comportamiento del tarjetahabiente.
- Información suficiente para el análisis de transacciones.



- Intranet; Internet interno que permite tener todo tipo de información acerca de los últimos acontecimientos e información necesaria para tomar decisiones tanto laborales como personales.

#### Debilidades

- Por actualizaciones y mejoras, en ocasiones, se afecta la plataforma de información y programas de computo que se están utilizando en el momento
- El programa Ondemand, que permite conocer los antecedentes de las tarjetas de débito, tiene graves problemas de acceso
- El programa SIAF, que detalla las transacciones en el momento en que se están realizando, ocasionalmente se vuelve lento.
- El programa FALCON, que informa de operaciones riesgosas que se está realizando en el momento, ocasionalmente se vuelve lento.



---

## CONDICIONES LABORALES DEL PERSONAL

### Fortalezas

- Prestamos superiores a los de la ley
- Servicio médico particular
- Sueldo apropiado
- 25 días de vacaciones anuales.
- Prestamos para auto, hipotecario y personales.

### Debilidades

- Jornadas laborales que afectan actividades sociales, familiares y personales.
  - Sin rotación de turnos, estos son permanentes.
  - No hay condiciones laborales similares los fines de semana (baños, aire acondicionado, arreglo del inmueble) aún cuando el departamento trabaja los 365 días del año y las 24 horas del día.
-



---

## **OPORTUNIDADES**

- **Actitud positiva y buena voluntad de los supervisores para mejorar los procesos.**
  
  - **Actitud positiva y buena voluntad de los analistas para coadyuvar a la mejora continua.**
  
  - **Confianza de la Dirección hacia su personal para las mejoras en las tareas del Departamento de Fraudes, reflejadas en resultados.**
  
  - **Canal de comunicación abierto entre Dirección-Empleados y viceversa, en todos los aspectos.**
-



## AMENAZAS

- El Staff que gestiona y canaliza las demandas y cambios a la Dirección, le resta importancia a las propuestas de mejora.
- La respuestas a las demandas de mejoras canalizadas al Staff , son parciales, en muchos casos.
- La nueva transición por la que atraviesa Banamex, por la compra por parte de Citigroup ocupa todo el tiempo en imponer nuevas normas y políticas en su mayoría generales, descuidando los aspectos particulares.
- La monotonía de las actividades provoca desesperación en los empleados. Basados en dilemas, por una parte condiciones y ambientes de trabajo calificados como buenos y por otra la misma



actividad en toda la jornada laboral y todo el tiempo que se esta trabajando en el departamento.

- ➡ Los cursos para manejar nuevos programas de computo, son dados de manera inadecuada con pérdidas de tiempo considerables.



---

## 4.2 PROPUESTA DEL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA L.A. Y M.A. GONZÁLEZ LÓPEZ SANDRA LUZ

---

En capítulos anteriores se habló de procesos de Desarrollo Organizacional de expertos en esta materia y lo cual nos da la oportunidad de un conocimiento amplio por un lado y por otro seleccionar el más adecuado para este trabajo. Es importante considerar un proceso vanguardista, claro y sobre todo práctico, sin ser simple y llano; esto nos va a dar la ventaja de tener el control total en todo el proceso así como obtener los mejores resultados.

El proceso de Desarrollo Organizacional que se ha seleccionado y que reúne las características deseadas para nuestra empresa es el Proceso de Desarrollo Organizacional de la M.A y L.A. Sandra Luz González López, catedrática de la Universidad Nacional Autónoma de México, Es importante mencionar que una de las grandes ventajas de utilizar este proceso es que la L.A. Y M.A. Sandra Luz González López es especialista en esta área y es directora de este trabajo de tesis, lo cual garantiza el éxito, basado en su amplia experiencia y conocimiento en la

---



implementación de este proceso. Dicho proceso consta de tres fases, que a continuación se detallan<sup>47</sup>:

### *1. Recolección y Análisis de la Información.*

- En esta primera fase se recopila todo tipo de información que ayude a conocer a la organización a detalle.
- La información básica que se utiliza son los antecedentes de la organización, los objetivos que tiene, sus políticas, procedimientos, etc.
- Es importante tener un conocimiento gráfico del área u organización en la que se implementará dicho proceso.

Una vez teniendo toda esta información se analiza con el fin de comprender el funcionamiento que ha tenido hasta ahora el área u organización obteniendo un reporte veraz y preciso para que se pueda avanzar a la siguiente fase.

---

<sup>47</sup> L.A. y M.A González López Sandra Luz. Cambio Organizacional y su Influencia en el Factor Humano en una Empresa de Control de Fauna Nociva. Tesis Maestría, UNAM, F.C.A, México 2001.



---

## 2. *Diagnostico y Planeación.*

- ☛ Aquí se interpreta el comportamiento y actitudes del personal que labora en el área u organización.
  
- ☛ Se diagnostica una situación determinada para poder identificar sus elementos y causas.
  
- ☛ En esta fase se da respuesta y solución a las causas que originan las deficiencias, brindando opciones para lograr aumentar la eficacia y eficiencia del área u organización en cuestión; de esta manera se procede a la última fase.

## 3. *Ejecución.*

- ☛ Por último se pone en práctica todas las recomendaciones de la fase anterior, y además se verifica que todo sea aplicado en base a lo antes planeado para asegurar el éxito.
-



- El Desarrollo Organizacional beneficia a la organización facilitando alcanzar sus objetivos, mejora su calidad laboral así como también aumenta su eficiencia y eficacia; todo esto en base a alcanzar objetivos individuales manifestados en una mejora en toda la organización.
- El Desarrollo Organizacional esta basado en el elemento humano, en un enfoque que incluye la motivación y la identificación del empleado con su organización, buscando una armonía en el sistema Organizacional.
- No se debe olvidar que cualquier proceso de este tipo implica la participación de todos los miembros de la organización y un Agente de Cambio profesional.

A continuación se aplicará el proceso de Desarrollo Organizacional al caso del Departamento de Detección y Monitoreo de Banamex, detallando paso a paso el proceso.



*1. Recolección y Análisis de la Información del Departamento de Detección y Monitoreo de Banamex.*

**Razón Social:** Banco Nacional de México, S.A.

**Centro de Operaciones** Banamex.

**Dirección:** Periférico Sur # 6666

Col. Ejidos de Tepepan.

Delegación Tlalpan.

CP. 09560

**Giro:** Servicios Bancarios y Financieros

**Clasificación:** Banca Comercial y de Inversión.

**Tamaño:** Grande (más de 45,000 empleados)

**Mercado:** Nacional e Internacional.



A continuación se muestran las funciones que se llevan a cabo en el Área de Detección y Monitoreo, creadas con el fin de Prevenir el Fraude, sin afectar la transaccionalidad realizada diariamente con las tarjetas de Débito y Crédito Banamex – Citibank.

## **Departamento de Prevención de Fraudes**

### **Área de Detección y Monitoreo**

#### **Funciones del Área**

- Emisor
- Monitoreo de Transacciones.
- Referidos
- Entradas y Autorizaciones Especiales
- Monitoreo
- Validación de Información para Negocios Afiliados
- Atención de Llamadas para Validar Información Directamente con el Cliente.



- Adquirente
- Monitoreo Adquirente
- Alertas.
- PCC (punto común de consumo)

A continuación se detallarán cada una de estas funciones con el propósito de conocer mejor el proceso de Prevención de Fraudes y con ello localizar y perfeccionar las tareas que permitan incrementar la productividad del área.

- Emisor.

Monitoreo de transacciones. Aquí se analizan y evalúan las operaciones que diariamente se registran en los sistemas del banco, a través de programas diseñados para este fin, como son Falcon Fraud Detection, SIAF, ADMWIN, SHELL.



---

Se monitorean tarjetas de Crédito y Débito Banamex – Citibank, para detectar operaciones sospechosas que puedan afectar a la institución y que puede significar pérdidas.

Referidos. La gente en cargada de esta tarea da seguimiento a las cuentas analizadas en Monitoreo de transacciones y que son altamente sospechosas de fraude, se debe localizar al cliente para validar información que se registra en su tarjeta.

☛ Entradas y autorizaciones especiales.

Monitoreo. Al igual que el monitoreo de transacciones.

Validación de Información para Negocios Afiliados. Los encargados de esta función reciben llamadas telefónicas de los negocios afiliados al banco como pueden ser Mexicana de Aviación, Telcel, E-global, etc. para verificar información del cliente que intente pagar en estos negocios con tarjetas Banamex – Citibank, permitiendo la operación o,

---



---

en su defecto, activando un candado de seguridad por datos incorrectos.

Atención de Llamadas para Validar Información Directamente con el Cliente. El personal de esta tarea atiende las llamadas que entran como respuesta de telegramas y/o mensajes enviados a los clientes, por parte de la función de Emisor-salidas, para validar las últimas operaciones realizadas en su tarjeta banamex- citibank ya que no pudieron ser contactados en el primer tratamiento.

➡ Adquirente

Monitoreo Adquirente. El persona encargado de esta tarea realiza también análisis de las operaciones de las tarjetas de Débito y Crédito Banamex -Citibank, sólo que pone mayor atención las partes de Emisor y Adquirente para que resulten lo menos afectadas en los casos en que se haya consumado el fraude.

---



---

Alertas. Esta tarea permite poner en aviso a las demás funciones, sobre una posible comportamiento recurrente en las transacciones con alto grado de probabilidad de fraude. Teniendo interrelación incluso con otros bancos.

❁ PCC (punto común de consumos)

Las personas encargadas de esta tarea analizan los fraudes consumados y detectados en todo el departamento a fin de detectar patrones de consumos y principalmente Detectar Puntos de Compra Común, con el fin de adelantarse a intentos de compra fraudulentos.



*2. Diagnostico y planeación del Departamento de Detección y Monitoreo de Banamex.*

En este segundo punto se detectan y se dan a conocer las tareas o funciones que pueden ser mejoradas para incrementar la eficiencia y por ende la productividad de todo el departamento.

En primera instancia se hará el diagnostico de la función de Emisor e inmediatamente se presentara la planeación de mejora. Este será el ejercicio que se aplique para cada función del departamento.



❖ *Diagnostico de la función de Emisor.*

Causas:

En el momento de registrar los comentarios en los programas SIAF y FALCON, para detallar aspectos relevantes de la situación del plástico mediante el análisis y poder dar un seguimiento más preciso, en muchas ocasiones no quedan claro los comentarios o no se anotan los motivos por los cuales se dejan los contactos, ilocalizable, con mensaje, innecesario o por que se desmarca una cuenta.

Al referir una cuenta (poner candado de seguridad) no se indica el motivo o suposición de fraude en los comentarios grabados en los programa SIAF.

Se tiene aún problemas con las cuentas Citibank en cuanto a la información necesaria para su análisis.



---

El programa ONDEMAND, el cual permite conocer los antecedentes de compra de las tarjetas de Débito Citibank y Banamex, en muchas ocasiones no esta disponible de manera inmediata como los otros programas.

No se cuenta con los nombres de los negocios en el extranjero en el momento de las transacciones, sólo hasta uno o dos días después.

**Efectos:**

Al no registrar correctamente, o con información suficiente los comentarios en los programas que correspondan para su futuro seguimiento, el próximo analista tiene que deducir cual fue el motivo por el que ha quedado pendiente el caso, provocando invertir más tiempo y aumentando el riesgo de dejar abierta una cuenta con fraude.

---



En el caso de no contar con detalles o comentarios adecuados y claros, por los que se ha decidido referir una cuenta ( candado de seguridad) aumenta el riesgo de dejar un posible caso de fraude.

En el caso de no contar con mayor información de algunos productos citibank o tener problemas con el programa ONDEMAND limitan la acertividad en el momento de tomar una decisión para calificar el caso que se esta analizando.

Al carecer de estos elementos, en el momento de la realización de la operación de compra, limita el análisis adecuado de las tarjetas, no permitiendo actuar de manera inmediata y eficiente.

❖ *Planención de la función de Emisor.*

Deben manejar requisitos mínimos para los contactos que se registren en los programas SIAF Y FALCON como: mencionar si la cuenta tiene algún PCC, el tiempo de compra es demasiado breve, los montos son inusuales, las compras son fuera de zona y parámetros, sin



---

antecedentes en negocios, etc. Y adicionar comentarios breves y claros que considere importantes tanto para la ubicación del cliente como aspectos que quieran ser considerados.

Contar con información actualizada de promociones y ventas nocturnas con las tarjetas Banamex y Citibank

Contar con mapas de las ciudades con mayores índices de fraudes para poder ubicar los lugares y sitios acostumbrados por el tarjetahabiente.

Al referir una cuenta (poner candados de seguridad), se debe especificar por que son operaciones sospechosas detalles como: montos inusuales, fuera de zona, tiempo de compra inusuales, sin antecedentes en negocios u algún detalle que lo lleve a pensar en un posible fraude

En el caso de dejar mensajes se debe anotar la persona que toma el mensaje y la información que aporte para facilitar el seguimiento y

---



comentarios breves y claros que considere relevantes y útiles para los otros analistas.

En todo el proceso de prevención de fraudes lo más elemental que se debe contar es con información suficiente a través de los diferentes sistemas y programas de computo, por lo que se debe de disponer con una pantalla en admwin u otro sistema alternativo al programa ONDEMAD y la forma de consulta de las tarjetas Citibank, con las cuales todavía existen problemas, para disponer de manera inmediata y suficiente con información necesaria para una buena decisión.



❖ *Diagnostico de la función de Entradas y Autorizaciones Especiales.*

Causas:

Los comentarios que registran, las personas encargadas de esta función, en los programas como SIAF y FALCON, manejan códigos en ocasiones confusos o por lo menos no son del todo claros.

El personal de esta función en muchos casos únicamente se limitan a bloquear las cuentas sin brindarle una mayor atención ni a las cuentas ni a los clientes y en ocasiones se bloquean cuentas sanas sin considerar errores que muchas veces arroja el sistema, pero que son detectables.



Efectos:

En el momento en que otro analista hace una nueva revisión del caso antes visto por la gente de Entradas y Autorizaciones Especiales no queda muy claro el motivo para dejar pendiente una cuenta y se tiene que invertir más tiempo en descifrar el comentario, así como incrementar la probabilidad de una mala decisión para calificar el caso.

Al limitarse única y exclusivamente al bloqueo de cuentas sin dedicarle un poco más de atención a la situación o comportamiento de otros casos similares se pierde importante información que puede beneficiar a las otras funciones del departamento como PCC'S o negocios de prueba de tarjetas.



❖ *Planación de la función de Entradas y Autorizaciones Especiales.*

La gerencia debe estimular en las diferentes funciones del departamento la conciencia de colaboración con otras funciones, pero de manera especial en esta función. El personal encargado de esta actividad no se debe concentra única y exclusivamente en bloquear las tarjetas con el mínimo pretexto ni a autorizar o declinar una operación deberá prestar atención a algún patrón de conducta o reincidencia en intentos de compra en algún negocio, etc. Y comunicar información que considere relevante o que sea útil para los demás analistas como: negocios en promoción mayor transaccionalidad, probables PCC, probable negocios de prueba de tarjeta etc.

Al personal en cargado de esta función se le debe proveer también de los resultados tanto de la nueva función de PCC'S, como de la información relevante de las otras funciones para que participar en el desarrollo del departamento de manera enriquecida y actualizada.



El personal de esta función debe contar con toda la información de nuevos productos y cambios que se realicen en las tarjetas físicamente ya que ellos tiene mayor contacto con los intentos de operaciones en el momento y necesitan validar la originalidad de los plásticos a través de los negocios que llaman para pedir autorizaciones.

❖ *Diagnostico de la función de Adquirente.*

**Causas:**

La información que maneja esta función es de manera discreta para con todo el departamento de prevención de fraudes.

La comunicación con esta función es más compleja y aislada que con otras funciones lo cual limita a conocer la información que se maneja y que seguramente será de gran ayuda para facilitar la tarea de los demás miembros del departamento.



En el caso de las alertas, que de manera formal se sabe que manejan, son dadas a conocer de manera breve e inmediata pero únicamente a la función encargada de las estrategias de información, no a los analistas directamente.

Efectos:

El no conocer con detalle sus tareas, se pierden ventajas de contar con mayor y quizás mejor información que enriquezca y colabore a incrementar la productividad en el departamento.

En el caso de las alertas, que son manejadas por esta función, y por la relación que guardan con otros bancos, conocer la información allí manejada permitiría tener un amplio panorama del comportamiento del fraude.



❖ *Planeación de la función de Adquirente*

Es importante realizar juntas y cursos donde se puedan conocer a detalle las funciones que se realizan en todo el departamento a manera de retroalimentación, a fin de rescatar información que pueda ayudar a mejorar y facilitar las tareas de los empleados de todo el departamento generándose de esta manera un ambiente de confianza y participación en la búsqueda de un departamento de mejora continua manifestado en una productividad elevada.



❖ *Diagnostico de la función de PCC (punto común de consumo)*

Esta función es un nuevo proyecto dentro del departamento y del cual se han conseguido importantes logros para prevenir el fraude a través del estudio del modus operandi en los casos detectados como fraude.

También realizan Análisis de casos especiales - Negocios PCC con reincidencia, Fechas control de las tarjetas que manejen los defraudadores, la mensajería que puede estar coludida con el robo de información y tarjetas, etc.

La información generada de esta función ha permitido tener un mejor control de los negocios comprometidos y de las tendencias del comportamiento del fraude.



---

**Causas:**

A pesar de ser una función nueva empieza a caer en el vicio de registrar comentarios ambiguos en los programas de computo que todo el departamento utiliza y no se cuenta con un conocimiento profundo sobre sus tareas.

**Efectos:**

Al no capturan comentarios claros o por lo menos entendibles para los otros analistas provoca todo tipo de confusiones primero al bloquear una cuenta por prevención, que es el proceso que sigue una cuenta con PCC, y que muchas personas piensan que por el hecho de haber sido tratada la cuenta por la función de PCC'S debe ser bloqueada sin más cuestionamientos y no siempre debe ser así, según la función especifica en el comentario de las cuentas, que sólo esta en investigación tal o cual negocio; y segundo los resultados de cuentas

---



bloqueadas por fraude arrojan resultados falsos del comportamiento del fraude que a su vez es utilizado como referencia por otros analistas.

❖ *Planación de la función de PCC (punto común de consumo)*

Es importante conocer más a cerca de esta nueva función por lo que se recomienda realizar reuniones que permitan el intercambio de información, sobre todo exponer las situaciones de duda o deseos de cambios para poder lograr un mejor entendimiento a través de una comunicación clara y sencilla.



---

## CONCLUSIONES

---

Con la implementación correcta de los planes creados para las diversas funciones que integran el Departamento de Detección y Monitoreo de Banamex, facilitará y agilizará las tareas de todo el personal en el proceso de Prevención de Fraudes pero sobre todo permitirá alcanzar el objetivo que dio origen a este trabajo, el incrementar la productividad en todo el departamento, teniendo como herramienta principal el Proceso de Desarrollo Organizacional de la L.A. y M.A. Sandra Luz González López.

El resultado positivo que se alcance en todo el departamento será mediante la suma de las mejoras y el incremento de la eficiencia en cada una de las funciones.

---



La participación de todo el personal que labora en el Departamento es determinante, tanto para llevar a cabo el Proceso de Desarrollo Organizacional como para concretar los resultados; de esta forma se alcanzan los objetivos y se crearan nuevas metas con la idea inteligente de evolucionar de acuerdo con las exigencias del mercado. Dentro de una organización es importante contar con departamentos fuertes, innovadores y en evolución continua así también el manejo de un alto índice de productividad.

De acuerdo con la hipótesis establecida al inicio, que sentenciaba un resultado positivo en el aspecto productivo del área, que a la letra dice: "Proceso de Desarrollo Organizacional para Incrementará la Productividad en el Área de Detección y Monitoreo de una Institución Bancaria", se ha podido comprobar su eficacia al poder detectar las desventajas que en el área se tienen, y para las cuales se han ofrecido ya soluciones que permiten el óptimo funcionamiento de todas las funciones que allí se llevan a cabo, permitiendo elevar la productividad con un proceso de cambio para seguir evolucionando.



En estos últimos años, las organizaciones en general que han logrado permanecer a los embates de un mercado cada vez más exigente y competido, el aspecto de la productividad ha sido clave para la subsistencia de éstas, ya que no basta con ser una empresa enorme, con gran cantidad de recursos y empleados, sino también que estos recursos sean utilizados lo más eficientemente posible, reduciendo gastos y aumentando utilidades para así obtener las mejores y mayores ventajas en relación a sus competidores, esto sólo se logra a través de manejar una ideología de trabajo eficiente y eficaz.

En resumen la necesidad de obtener estos dos últimos elementos, únicamente se puede traducir en la búsqueda de mayores ganancias como principio básico de toda organización. Es por ello la importancia que al ejecutar un programa de esta magnitud se garantice que la organización obtenga mejores resultados y logre su permanencia en el mercado.



---

**BIBLIOGRAFÍA**

---



Libros:

Burke Wyattwaner, Desarrollo Organizacional, Punto de Vista Normativo, Sistemas Técnicos de Impresión, Méx. 1998.

Chiavenato, Idalberto, Introducción a la Teoría general de la Administración, Edt. Mac Graw-Hill, Méx., 1989.

Crosby Phillips B, La Organización Permanentemente Exitosa, Edt. Mac Graw Hill, Mex. 1998.

Hernández Sampieri r, Metodología de la Investigación, 5ta. Edición. Méx., Edt. Mac Graw Hill, 1986.

J.Jennings Portin, Perspectivas del Desarrollo Organizacional, Edt. Fondo Educativo Interamericano, S.A. E.U.A., 1977.

Koontz, Harold y Heinz Welhrieg, Introducción a la Administración, Edt. Mac Graw-Hill Méx. 1985.

Larry E. Greiner, Virginia E. Schein, Poder y Desarrollo Organizacional, Edt. Sitesa, Wilmigton Delaware E.U.A., 1990.

Lasty Balseiro Almairo, Pricipios de Administración, Librería acuario, Méx., 1989.

Lawrence, Paul R. Desarrollo de Organizaciones, Diagnostico y Accion, Edt. Fondo Educativo Interamericano, Méx., 1973.

---



---

Munch Galindo y García Martínez, Fundamentos de Administración, Edt. Trillas, Méx. 1995.

Rodil Urrego, Florencio, Francisco Mendoza Trejo, Conceptos Fundamentales Sobre la Organización, Edit. Trillas, Méx. 1980.

W. Warner Burk, Desarrollo Organizacional, Edt. Sitesa, Wilmigton Delaware E.U.A., 1998.

Warren G. Venís, Desarrollo Organizacional, su Naturaleza, sus Orígenes y Perspectivas, Edt. Interamericano, S.A. E.U., 1969.

Wendell L. French, Cecil H. Bell, Jr., Desarrollo Organizacional, Edt. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. Méx., 1996.

Zorrilla, Santiago, Guía para Elaborar una Tesis, 3ra. Edición. Méx., Edt. Interamericana, 1986.



Tesis:

Lic. González López, Sandra Luz, "Cambio Organizacional y su Influencia en el Factor Humano en una Empresa de Control de Fauna Nociva", Tesis de Maestría, UNAM, Facultad de Contaduría y Administración, México. 2001



Apuntes:

Apuntes de Desarrollo Organizacional, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, 2001, de la L.A. y M.A. Sandra luz González López.

Apuntes de Teoría de las Organizaciones, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, 2001, de la L.A. y M.A. Sandra luz González López.



Otros:

Diario Oficial de la Federación.

INEGI, "Clasificación Mexicana de Actividades y Productos", México, Censos Económicos 1994.

<http://www.siem.gob.mx>

<http://www.gestipolis.com>