



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

“PROPUESTA DE UN MODELO DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL PARA COMBATIR LA RESISTENCIA AL
CAMBIO EN UNA EMPRESA DE SERVICIO”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION PRESENTA:

CITLALI CASTELO COLLA

ASESORA: M. A. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO DE MEXICO 2006.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Le doy gracias a Dios por dejarme concluir uno más de mis logros, por dejarme existir cada día, por todas las alegrías que me ha dejado sentir y vivir.

Por que me ha dado la fuerza de seguir adelante, y por que es y será siempre mi guía.

Y como bien lo expresa la L. A. y M. A. Sandra Luz González López en su frase *Dios es*

Amor.

A MI PAPÁ

Gracias por contar siempre con tu apoyo, estoy muy orgullosa de ser tu hija, tus consejos y experiencia me ayudaron para entender mejor las cosas que pasan a mi alrededor.

Me siento muy feliz de estar nuevamente a tu lado, aunque a veces la distancia y el tiempo no lo permitan, te doy siempre todo mi cariño y admiración.

Gracias por ser mi papá

Te quiero.

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

Muchas Gracias por dejarme tener el honor de trabajar a su lado como Directora de mi Tesis, brindándole mi más profundo agradecimiento por haberme permitido tener parte de su tiempo.

Le agradezco su guía, comprensión, experiencia y conocimiento que me ayudo a realizar nuevos cambios en mi vida, lo cual siempre estará presente, recordándola con mucho amor, cariño y admiración, siendo para mí un ejemplo a seguir.

RECONOCIMIENTOS

A LA UNAM

Gracias por dejarme ser parte de la máxima casa de estudios, es un orgullo para mí pertenecer a la Universidad Nacional Autónoma de México

A LA FES CUAUTITLÁN

Gracias por dejarme tener la mejor de las experiencias al ser parte de la Facultad, la cual me dio a conocer a muchos de mis mejores amigos y gracias por darme los conocimientos necesarios para mi futuro profesional.

Al H. JURADO

L. A. Guillermo Aguilar Dorantes
L. A. Yolanda Zamudio García
M. A. Sandra Luz González López
M. A. Delia Cuevas Salgado
L. A. Alfredo Carrillo Vergara

Gracias por su apoyo y experiencia para la realización de mi Trabajo de Tesis. Hago extensivo mi más sincero agradecimiento.

L. A. Y M. A. CARLOS MATIAS ARMAS

Gracias por seguir transmitiéndonos sus conocimientos, experiencias y por ser un distinguido catedrático dentro de la FES Cuautitlán.

Lo admiramos y valoramos mucho.

DEDICATORIAS

A ITZEL

Dedico mi trabajo de Tesis con mucho cariño a mi Hermana Itzel.

Te doy las gracias por permitirme estar a tu lado, por compartir lo mejor de ti conmigo, demostrándome tus sentimientos y dejándome brindarte lo mejor de mi, siendo de ahora en adelante siempre parte de mi vida, compartiendo los momentos de tristeza y alegría

Te quiero.

Índice

	Pág.
Planteamiento del Problema	i
Objetivo	ii
Hipótesis	iii
Introducción	1
 CAPÍTULO 1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.	
1.1. ¿Qué es una Organización?	3
1.2. Concepto de Organización	7
1.3. Elementos de la Organización	9
1.4. Principales Estructuras de la Organización	12
1.5. ¿Qué es Comportamiento Organizacional?	29
1.6. Concepto de Comportamiento Organizacional	33
1.7. Elementos del Comportamiento Organizacional	36
1.8. Características del Comportamiento Organizacional	44
1.9. Finalidad del Comportamiento Organizacional	46
1.10. Importancia del Comportamiento Organizacional	48
 CAPÍTULO 2. EL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN.	
2.1. ¿Qué es Cambio Organizacional?	51
2.2. Concepto de Cambio Organizacional	54

2.3. Características de la Gestión del Cambio	57
2.4. Causas y Orígenes del los Cambios	63
2.5. Necesidad del Cambio Organizacional	70
2.6. Modelos de Desarrollo Organizacional	76
2.7. Finalidad del Cambio Organizacional	87
2.8. Importancia del Cambio Organizacional	91

CAPÍTULO 3. RESISTENCIA AL CAMBIO.

3.1. ¿Qué es la Resistencia al Cambio?	97
3.2. Concepto de Resistencia al Cambio	100
3.3. Causas de la Resistencia al Cambio	102
3.4. Como Combatir la Resistencia al Cambio	108
3.5. Importancia de Combatir la Resistencia al Cambio	114
3.6. Beneficios de Combatir la Resistencia al Cambio	117

CAPÍTULO 4. CASO PRÁCTICO.

4.1. Antecedentes de la empresa Digital Shop S. A. de C. V.	123
4.2. Propuesta de un Modelo de Desarrollo Organizacional para Combatir la Resistencia al Cambio dentro de Digital Shop S. A de C. V	151
Conclusiones	214
Bibliografía	216
Anexos	

Planteamiento del Problema

En la actualidad las empresas de México están en constante crecimiento, para obtener competitividad en el mundo de los negocios, y así lograr trascender y crear un amplio mercado.

Pero para llegar a nuestro objetivo debemos pasar por un Desarrollo Organizacional, el cual lleva consigo varios retos y uno de ellos es eliminar la resistencia al cambio, para esto debemos crear nuevos logros y cambios dentro de la organización.

¿Qué sucede en una empresa que carece de un Modelo de Desarrollo Organizacional?

Objetivo

Seleccionar el modelo de Desarrollo Organizacional adecuado para la empresa Digital Shop S. A. de C. V.

Hipótesis

Un Modelo de Desarrollo Organizacional será la herramienta administrativa para combatir la Resistencia al Cambio en una empresa de Servicio.

Introducción

A través del tiempo se ha observado más complejidad en las relaciones de trabajo, la responsabilidad en la toma de decisiones, la coordinación en el trabajo, la supervisión y el control.

Hay la necesidad de obtener resultados a partir de la utilización de recursos de manera eficiente, para lo cual requerimos de un trabajo organizado, para esto los miembros de una organización deberán contribuir a los objetivos de la misma. No se lograrán integrar ideas, procesos e instrumentos nuevos para llegar al cambio organizacional y a una organización cambiante, si la entidad no tiene una elevada capacidad de adaptación, tal integración requiere nuevas estrategias para el cambio organizacional. La rigidez de las organizaciones hace casi imposible el adaptarse a un ambiente cambiante.

La seguridad de un empleo, la lealtad a la compañía, y el desarrollo a largo y a corto plazo, han dejado de ser recompensa por un buen desempeño, esto involucra un desequilibrio entre las metas y las

necesidades existentes tanto de empleados como de la misma organización que le resulta inconveniente. No solo nos debemos limitar a reaccionar ante los problemas o presiones que surjan, si no más bien debemos crear un cambio para lograr los objetivos planeados. Rara vez un cambio es sencillo, mas bien debemos equilibrarnos y adaptarnos lo mejor posible a este, tratarlo eficazmente para que los empleados acepten cooperativamente el cambio. Hay que preparar, planear, diseñar y evaluar el cambio, para no crear una Resistencia al Cambio, ya que esta es el resultado de una mala organización. La búsqueda por un ideal no termina solo en cumplir los objetivos planteados, más bien esta en la mejora continua para seguir en desarrollo y relacionarse lo mejor posible con los cambios a nuestro alrededor. Por eso esta línea de investigación tiene como fin principal el dar a conocer un Modelo de Desarrollo Organizacional, que permita Combatir la Resistencia al Cambio en Digital Shop S. A. de C. V., lo cual ayudara al buen funcionamiento y desarrollo de la misma.

CAPITULO 1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.



El hombre se equivoca tanto como lucha.
Antoine de Rivaroli, escritor francés.

1.1 ¿Qué es una Organización?

Las organizaciones forman parte tanto de la sociedad como de la vida particular de cada persona, ellas dependen de las actividades y esfuerzos colectivos de las personas que colaboran para que la organización tenga éxito. Así que quien dirige, debe lograr que los miembros de la organización ayuden a alcanzar los objetivos de ésta, a través de una participación efectiva, haciendo coincidir sus objetivos con los de sus miembros.

“Así que una organización es un conjunto de personas que actúan juntas, con una división lógica del trabajo, para alcanzar un objetivo en común. Esta lógica permite conjugar e integrar los esfuerzos individuales y grupales con el fin de producir resultados más amplios y extendidos”.¹ De ahí la importancia del papel que las personas y los grupos desempeñan en el comportamiento organizacional.

La organización es un sistema social o un conjunto de personas en relación de interdependencia que genera un proceso en constante cambio.

La organización como sistema tiene tres conjuntos de variables:

¹ Chiavenato Idalberto, *Comportamiento Organizacional*, Thompson, México, 2004, p. 28.

- Las entradas. Acciones, interacciones, expectativas, energía, información, materias primas y otros.
- Los procesos. Las variables mediadoras: Tareas, relaciones interpersonales, estructura, cultura y otros.
- Las salidas. Productos, servicios, dirección, cohesividad y otras.

El mundo real nos informa que de algún modo, independientemente de su actividad y tamaño, una organización funciona así:

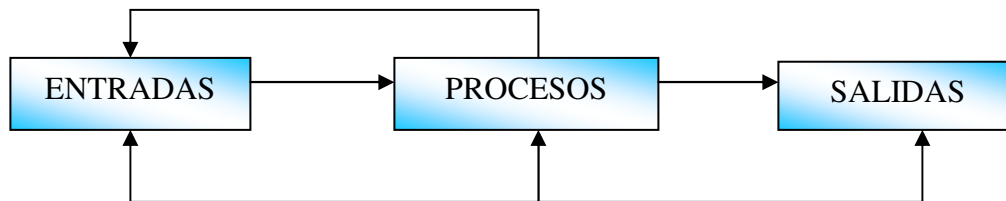


Fig. 1 Sistema entrada-proceso-salida.

Fuente: Álvarez Héctor Felipe, *Teoría de las Organizaciones*, Ediciones Eudecor, 1999, Argentina, p. 53.

Las organizaciones son unidades sociales construidas y reconstruidas con el propósito de alcanzar objetivos específicos.

Las organizaciones se caracterizan por tener un conjunto de relaciones sociales estables, deliberadamente creadas con la intención explícita de alcanzar objetivos o metas.

La organización es un sistema social basado en la cooperación entre personas y existe cuando se presentan tres condiciones conjuntas: La interacción entre dos o más personas, el deseo de cooperar o la disposición para ello y el propósito de alcanzar un objetivo común.

Nuestras experiencias en las organizaciones pueden ser buenas o malas. A veces, las organizaciones pueden parecer adecuadas o correctas para nuestras necesidades pero otras veces nuestro contacto con ellas puede provocar irritación y frustración, incluso se pueden convertir en un tormento. No obstante, son imprescindibles para la calidad de nuestras vidas y para nuestro éxito personal.

Los llamados recursos humanos de las organizaciones, es decir, los individuos y los grupos, son los que desempeñan las actividades y hacen aportaciones que permiten que la organización pueda cumplir con un propósito en particular, trabajarán en conjunto con los recursos físicos y materiales, que manejarán y procesarán su trabajo.

Las organizaciones son el eje del desarrollo económico y social, son las que producen bienes y servicios, son las que impulsan el desarrollo de los países. El grado de desarrollo de una nación y la calidad de vida dependen de la calidad y la superioridad de sus organizaciones.

Las organizaciones se caracterizan por su comportamiento dirigido a una meta determinada o a uno o varios objetivos.

También crean el ambiente en que la mayoría de las personas pasan su vida y, en este sentido, tienen una gran influencia en el comportamiento humano.

Las organizaciones funcionan como sistemas abiertos, en continua interacción con su ambiente externo, con el cual hacen intercambios.

Además, las organizaciones tienen vida propia que se ajustan y se adaptan, al contexto ambiental donde se ubican.

Las organizaciones están basadas en la cooperación y la colaboración de las personas, uniendo esfuerzos consiguen superar sus limitaciones individuales y obtienen mejores resultados.

Por lo cual necesitamos primero dar el concepto de una organización, para poder conocerlas, entenderlas y desarrollarnos mejor dentro de ellas.

1.2 Concepto de Organización

Para entender más de la importancia de la Organización empezaremos por estudiar varios conceptos de los siguientes Autores:

Para Lawrence Paul, “Una organización es la coordinación de actividades diferentes de colaboradores individuales para llevar a cabo transacciones planeadas, con el ambiente”.²

Esto es que en toda organización se requiere de un trabajo en conjunto y ordenado para lograr los objetivos determinados ya que estos serán acorde a los fines de toda la empresa.

Así mismo para Renate Mayntz, “La organización es: Un sistema social encaminado hacia un objetivo, en acción recíproca con el medio, con tendencia a la autopreservación y a la integración”.³

Nos dice que toda organización tiene que tener un fin y objetivo ya establecido, en conjunto con el medio para no crear un desequilibrio y lograr el propósito de la misma.

² Lawrence Paul y Lorsch Jay, Desarrollo de Organizaciones, Fondo Educativo Interamericano S. A., E. U. A., 1973, p. 3.

³ Alvarez Héctor Felipe, Teoría de las Organizaciones, Ediciones Eudecor, Argentina, 1999, p. 51.

Por lo tanto R. F. Solana y A. A. Pienovi afirman: “Así, la organización puede ser definida como un sistema social integrado por individuos y grupos que, bajo una determinada estructura y dentro de un contexto que controlan parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes”.⁴

Encontramos que la organización esta integrada por personas que trabajan por si solas que se unen a grupos que persiguen fines en específico para lograr el bien común.

Entonces James E. Rosenzweig, dice: “La organización implica actividades estructurales e integradas, es decir, individuos que trabajan juntos o cooperan en relaciones de interdependencia. La noción de interrelación supone un sistema social”.⁵

Así que cuando hay un grupo de trabajo ya sea compuesto por individuos o grupos se crea una estructura que esta a su vez crea un sistema social, para lograr un trabajo de equipo y llegar al fin deseado.

Y para la L. A. y M. A. Sandra Luz González López una organización es:

⁴ Álvarez Héctor Felipe, Teoría de las Organizaciones, Ediciones Eudecor, Argentina, 1999, p. 51-52.

⁵ Rosenzweig James, Administración de las Organizaciones, Mc Graw Hill México, 1999, p. 5.

El conjunto de individuos que laboran en un lugar específico con estructura organizacional y que persiguen un mismo fin.

Aquí podemos observar un concepto más preciso y exacto ya que contiene los elementos básicos que son: individuos (los que conforman la organización), estructura (como esta distribuida) y fin (objetivos que se quieren cumplir).

De los conceptos antes mencionados y analizados se desprende el siguiente:

Una organización es la suma de esfuerzos humanos, unidos en una estructura, para lograr objetivos específicos y comunes.

1.3 Elementos de la Organización

El éxito o fracaso de toda organización está determinado por la calidad de las interacciones entre sus miembros, y los elementos operantes.

Por lo tanto los elementos básicos dentro de la organización son:

⇒ Recursos Humanos: Son las personas o grupo de personas que trabajan en la organización y se relacionan entre sí, aportando su

esfuerzo físico e intelectual, así como sus valores, ideas y conocimientos.

El recurso mas importante y el mas difícil de administrar es el humano, ya que el factor humano es el que vive y da forma a la estructura de la organización y es el que realiza los procesos necesarios para hacer que la organización alcance sus objetivos. Así que el factor humano es cada uno de los miembros de la organización interactuando desde su posición en la estructura organizacional con los demás.

⇒ Recursos Materiales: Son los medios físicos, naturales y financieros que la organización utiliza para alcanzar los fines propuestos.

Como ejemplo de recursos físicos podemos mencionar las materias primas, las maquinas, los inmuebles, las herramientas los vehículos, las computadoras, entre otros.

Entre los medios naturales podemos considerar los combustibles, y la energía en todas sus formas (eléctrica, hidráulica, eólica, etc.).

Como recursos financieros podemos mencionar el dinero, los prestamos, las acciones, los títulos y bonos, entre otros. De estos recursos podemos obtener gran parte de lo que requerimos para

lograr los objetivos propuestos ya que serán nuestro principal instrumento de trabajo, sería casi imposible trabajar sin ellos.

⇒ Recursos Tecnológicos: La integración de los medios tecnológicos (informáticos, telemáticos, audiovisuales y de la comunicación social en general) y el aprovechamiento de las ventajas didácticas no resulta una tarea sencilla ya que la tecnología proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influyen en la tarea que desempeñan. La tecnología resultante posee una influencia positiva en las relaciones de trabajo.

Este recurso tecnológico es parte del apoyo a los recursos humanos y materiales, ya que facilita la obtención de resultados obteniendo más fácilmente el fin deseado, siempre y cuando se tenga el mejor aprovechamiento de ellos.

Las organizaciones necesitan tener recursos para poder funcionar. La esencia de las organizaciones está en las personas, las organizaciones jamás existirían sin ellas.

1.4 Principales Estructuras de la Organización

La estructura organizacional es un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia, en los diferentes tipos, sistemas o modelos que se puedan implantar en un organismo social dependiendo del giro, magnitud de la empresa, recursos, objetivos o producción.

Así, una estructura en la organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos, conocer quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; de esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa. En la mayor parte de los casos, “Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales y se puede ser más productivo si se dispone de una estructura de organización”.⁶

⁶ Soto Eduardo, *Comportamiento Organizacional: Impacto de las Emociones*, Thomson, México, 2001.

Por que en estas se muestran:

- ☞ La estructura de la organización.
- ☞ Los aspectos más importantes de la organización.
- ☞ Las funciones.
- ☞ Las relaciones entre las unidades estructurales.
- ☞ Los puestos de mayor y aun los de menor importancia.
- ☞ Las comunicaciones y sus vías.
- ☞ Las vías de supervisión.
- ☞ Los niveles y los estratos jerárquicos.
- ☞ Los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización.
- ☞ Las unidades de categoría especial.

Por lo tanto las diferentes estructuras de la organización son:

➤ **Organización Lineal o Militar.**

“Se caracteriza porque la autoridad se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando, el jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subordinados, quienes a su vez reportarán a un sólo jefe”.⁷

⁷ Wehrich Heinz, y Koontz Harold, Administración: Una Perspectiva Global, Mc Graw Hill, México, 1994.

Ventajas:

1. Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
2. No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
3. Estructura sencilla y de fácil comprensión.
4. Es el tipo de organización que más se utiliza para las pequeñas empresas.
5. La disciplina es fácil de mantener.

Desventajas:

1. La estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden conducir a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización lineal.
2. Esta basada en la dirección única y directa, puede volverse autoritaria.
3. No fomenta la especialización.
4. Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a sus labores directivas, sino, simplemente de operación.

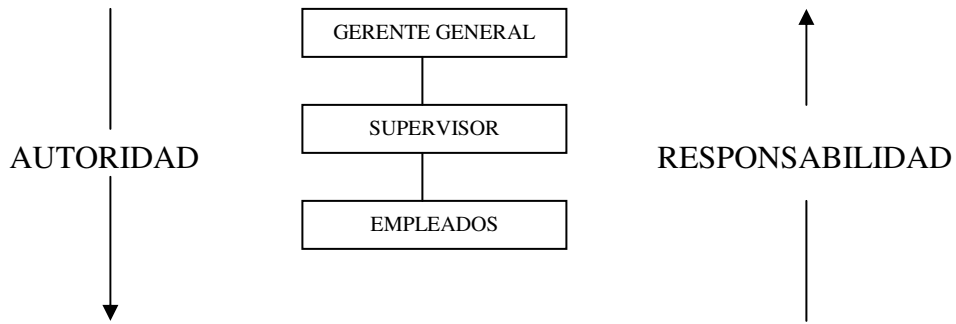


Fig. 2 Organización lineal o militar.

Fuente: Chiavenato Adalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Mc Graw Hill, México, 1999, p. 253.

Esta es una estructura muy sencilla de manejar y de poner en práctica y la que con mayor frecuencia encontramos en el ámbito laboral, ya que se dirige por un solo hombre, el cual toma las decisiones para la solución de cualquier conflicto que se presente, pero si estas no son las adecuadas todos sufrirán de las consecuencias de esta mala decisión, por esto nos recomienda que no se efectúe en las grandes empresas, solo las que cuenten con pocos empleados, para así obtener un control de las actividades realizadas diariamente, y para que se tenga una comunicación constante. Logrando así la mejor aplicación de esta estructura organizacional.

➤ Organización Funcional o de Taylor

“Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el Gerente hasta el obrero, ejecute el menor número

posible de funciones”⁸.

Ventajas:

1. Cada órgano realiza únicamente su actividad específica.
2. Línea directa de comunicación y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
3. La división del trabajo es planeada y no incidental.
4. El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.
5. Disminuye la presión sobre un sólo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

Desventajas:

1. Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina de los trabajadores por contradicción aparente o real de las órdenes.
2. Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.

⁸ Cortagerena Alicia y Freijedo Claudio, Administración y Gestión de las Organizaciones, Ediciones Macchi, Argentina, 1999.

3. Subordinación múltiple, si la organización funcional tiene problemas en la delegación de la autoridad, también los presenta en la delimitación de las responsabilidades.
4. Tendencia a la competencia entre los especialistas, puesto que los diversos órganos o cargos son especializados en determinadas actividades, tienden a imponer a la organización su punto de vista y su enfoque.

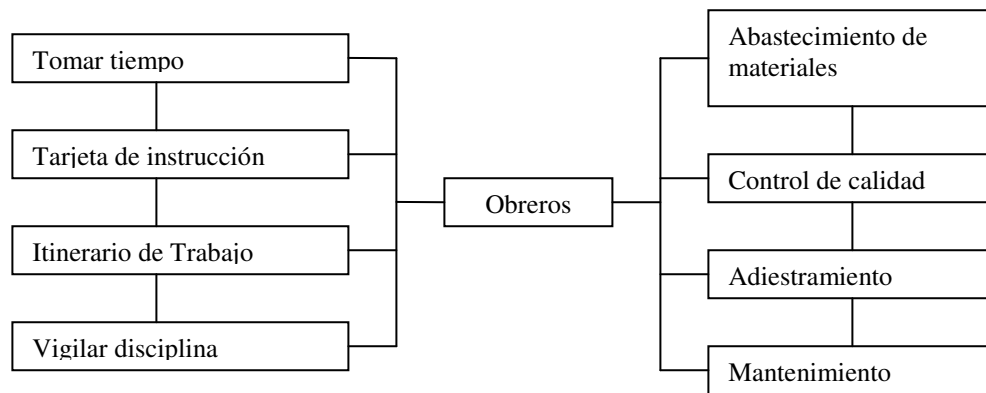


Fig. 3 Organización Funcional o de Taylor

Fuente: Stoner James y Wankel Charles, Administración, Prentice Hall Hispanoamericana S. A., México, 1989, p. 283.

En esta estructura se encuentran bien definidas las labores y responsabilidades de cada departamento, lo cual limita el desarrollo personal y causa división ya que no se podría proporcionar apoyo a las demás áreas, esto puede generar un obstáculo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, además de que toda estructura debe ser una interrelación constante entre individuos dentro de la organización.

➤ **Organización línea-staff**

“Función de la estructura lineal con la estructura funcional, cada órgano responde ante un solo y único órgano superior; es el principio de la autoridad única”.⁹

Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder de imponer decisiones, surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, proporciona información experta y de asesoría. El departamento presta servicios y recomienda los candidatos aprobados, y las secciones toman la decisión final con base en aquellas recomendaciones. Aquel no puede obligar a los demás órganos a que acepten sus servicios y recomendaciones, por cuanto no tiene autoridad de línea, sino de staff, es decir, de asesoría y prestación de servicios especializados.

Ventajas:

1. Logra que los conocimientos expertos influya sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
2. Hace posible el principio de la responsabilidad y de la autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del staff.

⁹ Schermerhorn John, Comportamiento en las Organizaciones, Nueva Editorial Interamericana, México, 1987.

Desventajas:

1. Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales, puede producir una confusión considerable en toda organización.
2. Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.
3. Pueden existir roces con los departamentos de la organización lineal.

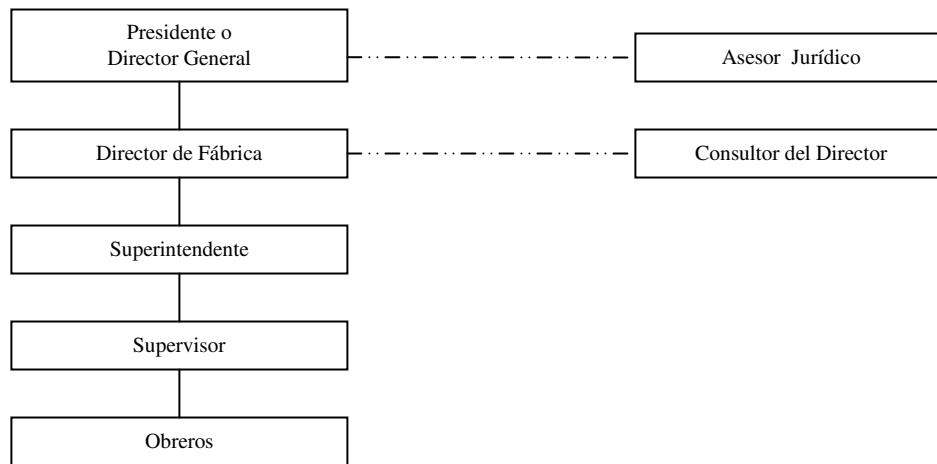


Fig. 4 Organización línea-Staff

Fuente: Chiavenato Adalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Mc Graw Hill, México, 1999, p. 267.

Este tipo de Organización tiene una estructura mas especializada, cuenta con mas divisiones que las demás estructuras, lo cual a veces puede

disminuir el poder de mando, ya que la toma de decisiones depende de varias personas, y esto genera diversidad de opiniones.

➤ **Organización por Comités**

“Consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen para discutirlos y tomar una decisión en conjunto”.¹⁰

Clasificación:

- a) Directivo: Representa a los accionistas de una empresa.
- b) Ejecutivo: Es nombrado por el Comité Directivo para que se ejecuten los acuerdos que ellos toman.
- c) Vigilancia: Personal de confianza que se encarga de inspeccionar la labor de los empleados de la empresa.
- d) Consultivo: Integrado por especialistas que por sus conocimientos emiten dictámenes sobre asuntos que les son consultados.

¹⁰ Brown Warren y Hoberg Dennis, *Teoría de la Organización y la Administración*, Editorial Limusa, México, 1990.

Ventajas:

1. Las soluciones son más objetivas, ya que representan la conjunción de varios criterios.
2. Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recayendo aquella sobre una sola persona.
3. Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen.
4. Se aprovecha al máximo los conocimientos especializados.

Desventajas:

1. Las decisiones son lentas, ya que las deliberaciones son tardías.
2. Una vez constituido el comité, es difícil disolverlo.
3. En ocasiones los Gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.

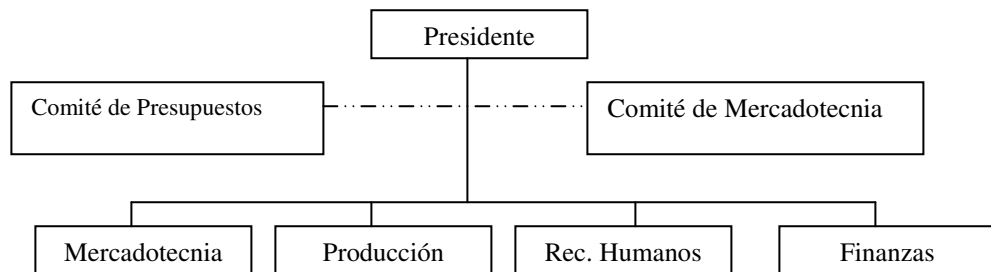


Fig. 5 Organización por Comités

Fuente: Chiavenato Adalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Mc Graw Hill, México, 1999.

Como Presidente de una organización dentro de una estructura le resultará más fácil delegar las responsabilidades y la toma de decisiones a los comités, ya que estos se encuentran capacitados para decidir el paso siguiente, pero ellos pueden no siempre cubrir las expectativas de la organización, es por esto que hay que tener presente a quien se le proporciona esa responsabilidad, por que no se podría llegar siempre a los objetivos finales.

➤ **Organización Matricial**

“La estructura matricial, en ocasiones llamada sistema de mando múltiple, consiste en combinar la departamentalización por productos con la de funciones, se distingue de otros tipos de organización porque se abandona el principio de la unidad de mando o de dos jefes”.¹¹

Esta estructura es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo. De la estructura matricial es que concede a la organización una gran flexibilidad para ahorrar costos. Como a cada proyecto sólo se le asigna la cantidad exacta de personas que se necesitan, se evita la duplicación innecesaria.

¹¹ Hodgetts Richard, *Comportamiento en las Organizaciones*, Nueva Editorial Interamericana, México, 1981.

No todas las empresas son aptas para desarrollar este tipo de organización, por eso es necesario tener en cuenta las siguientes condiciones:

- a. Capacidad de organización, coordinación y procesamiento de información.
- b. Se necesita contar con un buen capital.
- c. Se necesita un equilibrio de poder entre los aspectos funcionales y proyectos de la organización, además se requiere una estructura de autoridad doble para mantener ese equilibrio.

Ventajas:

1. Coordina la satisfacción de actividades, tanto para mejorar el producto como para satisfacer el programa y el presupuesto requeridos por el Gerente del departamento.
2. Propicia una comunicación interdepartamental sobre las funciones y los productos.
3. Permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra cuando sea necesario.
4. Favorece un intercambio de experiencia entre especialistas para lograr una mejor calidad técnica.
5. Esta orientada a los resultados finales; se mantiene la identificación

profesional. Identifica con precisión la responsabilidad de cada jefe, y solo se cuenta con el personal necesario.

6. Se controlan los gastos innecesarios.

Desventajas:

1. Existe confusión acerca de quien depende de quien, lo cual puede originar fuga de responsabilidades y falta de delimitación de autoridad.
2. Da lugar a una lucha por el poder, tanto del Gerente funcional como del Gerente de producto.
3. Funciona a través de muchas reuniones, lo que supone pérdidas de tiempo.
4. El personal puede sentir que su jefe inmediato no aprecia directamente su experiencia y capacidad.
5. Se puede presentar resistencia al cambio por parte del personal.

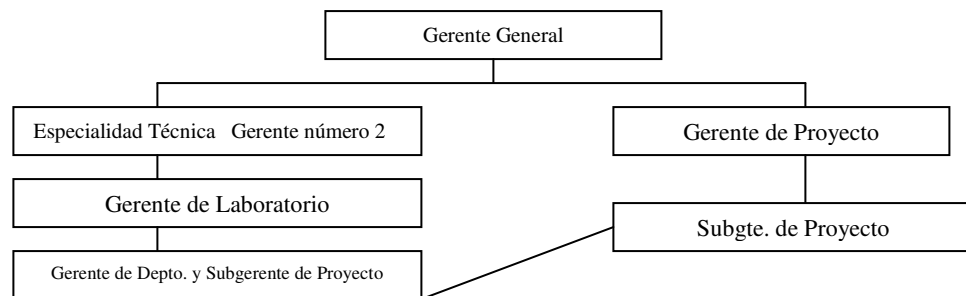


Fig. 6 Organización Matricial

Fuente: Weilich y Koontz Harold, *Administración: Una Perspectiva Global*, Mc Graw Hill, México, 1995, p. 277.

“Se muestra una gran división de responsabilidades, no están bien especificadas, solo se mantiene en firme el resultado final, lo cual puede provocar desánimo para corregir las imperfecciones que se presenten”.¹²

Un organismo social depende, para su éxito de una buena administración, ya que sólo a través de ella, es como se hace buen uso de los recursos materiales, humanos y financieros con que ese organismo cuenta.

Para las pequeñas y medianas empresas, la organización también es importante, “Por que al mejorarla obtienen un mayor nivel de competitividad, ya que se coordinan mejor sus elementos: Maquinaria, mano de obra, mercado, entre otros”.¹³

La elevación de la productividad, en el campo económico social, es siempre fuente de preocupación, sin embargo, con una adecuada organización el panorama cambia, repercutiendo no solo en la empresa, sino en toda la sociedad.

Para los países en vías de desarrollo, mejorar la calidad de la organización es requisito indispensable, por que se necesita coordinar todos los elementos

¹² Davis Keith y Newstrom John, Comportamiento Humano en el Trabajo, Mc Graw Hill México, 2000, p. 95.

¹³ Sexton William, Teorías de la Organización, Editorial Trillas, México, 1996.

que intervienen en ésta para poder crear las bases esenciales del desarrollo como son: La capitalización, la calificación de sus trabajadores y empleados.

➤ **Organización globalizada**

El mundo se ve invadido por formas de producción y consumo, una preocupación por el deterioro incontenible de los recursos naturales, el avance de la pobreza; sin embargo, se hace referencia a un nuevo fenómeno que ha llegado a convertirse en un paradigma para los países en desarrollo. “La globalización engloba un proceso de creciente internacionalización del capital financiero, industrial y comercial, nuevas relaciones políticas internacionales y el surgimiento de nuevos procesos productivos, distributivos y de consumo, una expansión y uso intensivo de la tecnología sin precedentes”.¹⁴

“El triunfo internacional del sistema de libre comercio está generando una reacción crítica que se reúne como movimiento anti-globalización”.¹⁵ Los críticos de la globalización consideran que aunque este fenómeno esté resultando favorable para la prosperidad económica es definitivamente contrario a los objetivos de equidad social.

¹⁴ Mochón Francisco, Beker Víctor, Economía, Principios y Aplicaciones, Mc.Graw Hill 1998.

¹⁵ Touraine, Alain, Globalización y Políticas de la Modernidad, La Voz del Interior Enero de 1998.

Para juzgar las ventajas y los inconvenientes de la globalización es necesario distinguir entre las diversas formas que adopta ésta. Algunas formas pueden conducir a resultados positivos y otras a resultados negativos. El fenómeno de la globalización reúne al libre comercio internacional, al movimiento de capitales a corto plazo, a la inversión extranjera directa, a los fenómenos migratorios, al desarrollo de las tecnologías de la comunicación y a su efecto cultural.

Ventajas:

- Otorga progreso económico.
- Proporciona independencia entre los organismos.
- Expande el sistema económico.
- Aumenta la expansión y profundización de las distintas relaciones sociales, económicas y políticas.
- Marca la competitividad para la innovación.
- Mejora la condición de acceso al mercado.

Desventajas:

- Reduce los salarios reales y provoca la pérdida de puestos de trabajo.
- Depende de la estabilidad de las condiciones económicas.

- Las cuotas elevadas limita su acceso al mercado, obligando a reducir las operaciones.
- Provoca incomodidad por la alta competitividad.
- Puede ser muy cambiante por el entorno social en el que se encuentra.

Relación de eventos que evidencian la presencia permanente de la globalización en la Historia:

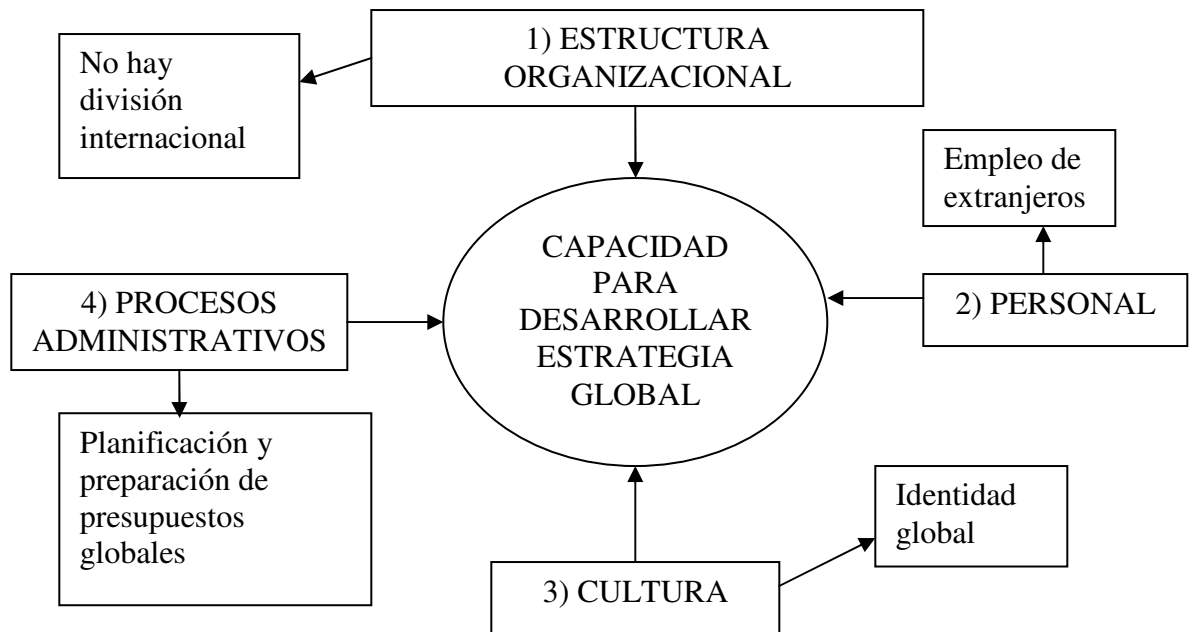


Fig. 7 Organización Global

Fuente: Yip George, *Globalización: Estrategias para Obtener una Ventaja Competitiva Internacional*, Grupo Editorial Norma, Colombia, 1994, p. 200.

Por tanto, de todo lo expuesto puede definirse como globalización: El proceso asociado al desarrollo social mediante el cual se produce un

incremento en la independencia de cada hombre y organización desde el Gerente hasta el obrero, ejecutándose en mayor número entre los individuos, entidades y naciones.

1.5 ¿Qué es Comportamiento Organizacional?

Desde nuestros primeros años, hemos observado las acciones de otras personas y hemos intentado interpretar lo que vemos, algunas pueden representar evaluaciones muy complejas del comportamiento, sin embargo otras no se logran explicar por qué la gente hace o que hace.

Es verdad que hay diferencias entre los individuos, no toda la gente actúa de la misma manera cuando se la coloca ante situaciones similares. Aunque las generalidades de la gente proporcionan puntos de vista válidos sobre el comportamiento humano, muchas son erróneas.

El comportamiento en las organizaciones estudia: Individuos, grupos y estructuras.

El comportamiento organizacional se ocupa de estudiar lo que la gente hace en una organización y la forma en que ese comportamiento afecta el desempeño de la misma, donde los conocimientos obtenidos los aplica sobre el comportamiento a fin de que puedan trabajar con mayor eficacia.

Entender el comportamiento organizacional es fundamental para los administradores por que necesitan desarrollar sus habilidades interpersonales o de trato con la gente para alcanzar la eficacia en su trabajo, por que la competencia global requiere empleados más flexibles y que puedan aprender a enfrentar los cambios rápidos.

“La organización es una unidad social en donde pueden ubicarse principalmente tres niveles de referencia: Individual, grupal e institucional, que se interrelacionan de manera sistemática”.¹⁶ La tarea del comportamiento organizacional es establecer y equilibrar la relación que existe entre estos niveles, a fin de comprender la organización de la misma.

Para esto necesita que las siguientes disciplinas puedan contribuir en el estudio del comportamiento organizacional. En primer término se encuentra:

- **Psicología:** Es la ciencia que busca medir, explicar y, cambiar el comportamiento de los humanos. Los psicólogos se ocupan del estudio y el conocimiento del comportamiento individual, colaborando a ampliar las contribuciones del aprendizaje, la percepción, la personalidad, la

¹⁶ Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional, Prentice Hall Hispanoamericana S. A., México, 1996, p. 22.

capacitación, la eficacia en el liderazgo, las necesidades y fuerzas motivacionales, la satisfacción en el trabajo, los procesos de toma de decisiones, las evaluaciones de desempeño, las mediciones de actitud, las técnicas de selección de empleados, el diseño de trabajos y la tensión en el trabajo.

Esta disciplina colabora en la mejora de las relaciones individuales para que los individuos se sientan más integrados tanto consigo mismos como con los demás, para que se obtenga lo mejor de ellos dentro de la estructura organizacional. En segundo término tenemos,

- Sociología: Estudia el sistema social en que los individuos desempeñan sus papeles; es decir, estudia la gente en relación con sus semejantes. Estudia el comportamiento organizacional dentro de organizaciones complejas y formales, en las áreas de dinámicas de grupo, equipos de trabajo, las comunicaciones, el poder, la burocracia, el conflicto y el comportamiento intergrupalo.

Aquí se establece un nivel grupal, para que se trabaje en una interrelación con los demás y poder lograr la mejor comunicación posible, tratando de no perder el objetivo por el cual se esta trabajando. En tercer término,

- Psicología Social: Utiliza conceptos tanto de la psicología como de la sociología, su investigación se ha dedicado a observar el cambio, esto es,

cómo implantarlo y cómo reducir barreras fuera de su aceptación. Algunas de sus contribuciones son: Cambio de comportamiento, patrones de comunicación, forma en que las actividades de grupo pueden satisfacer necesidades individuales y procesos de toma de decisiones.

La Psicología social es la combinación de las dos disciplinas anteriores la cual le ayuda al mejoramiento individual y de grupo, integra los dos conceptos dentro de la estructura para combatir la resistencia en cualquier decisión de cambio que se presente. En cuarto término,

- Antropología: Estudia las sociedades para aprender acerca de los seres humanos y sus actividades, ya que mucho de nuestro conocimiento actual de la cultura organizacional, es resultado del trabajo de los antropólogos o de aquellos que han utilizado su metodología.

Ayuda a estudiar el entorno en que se desarrollan las organizaciones ya que siempre estarán en contacto con el exterior por ser un sistema abierto y social. Y por último término,

- Ciencia Política: “Estudia el comportamiento de individuos y grupos dentro de un ambiente político, esto incluye la estructuración del conflicto, la

asignación de poder y la forma en que la gente manipula el poder para sus intereses individuales”.¹⁷

Dentro del comportamiento de cada organización siempre estará presente la política ya que esta disciplina rodea al mundo y la modifica, por eso también afecta el desarrollo de las estructuras. Así que es importante tenerla en cuenta para conocer mejor nuestro entorno social.

1.6 Concepto de Comportamiento Organizacional

Tomaremos los conceptos de diferentes autores y lo que describen acerca del comportamiento organizacional:

Con Stephen Robbins el comportamiento organizacional es: “Campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y estructuras ejercen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los resultados para el mejoramiento de la eficacia de una organización”.¹⁸

¹⁷ Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional, Prentice Hall Hispanoamericana S. A., México, 1996.

¹⁸ Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional, Prentice Hall Hispanoamericana S. A., México, 1996, p. 10.

Así para Robbins todo comportamiento organizacional se encuentra dentro de una estructura social, y que es necesario estudiarla para poder lograr tener el mayor rendimiento dentro de la organización.

Para Keith Davis: “Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones, como empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios. En donde quiera que exista una organización se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional”.¹⁹

Keith Davis quiere determinar la causa del comportamiento organizacional por los conocimientos adquiridos, en la interacción de las personas dentro de la organización, aplicando el conocimiento siempre hacia un beneficio común.

Por lo que Judith Gordon nos dice que es: “Como los actos y las actividades de las personas en las organizaciones. El campo de comportamiento organizacional es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de

¹⁹ Davis Keith y Newstrom John, Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional, Mc Graw Hill, México, 1993, p. 5.

dichos actos y actitudes. Sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales, a saber: Psicología, Sociología, Antropología, Economía y Ciencias Políticas”.²⁰

Por lo tanto el autor nos dice que a toda acción realizada por los individuos dentro de la organización, se deriva del estudio del comportamiento organizacional. Lo cual tiene como antecedentes varias de las ciencias sociales utilizadas actualmente.

Y para Martín González y Socorro Olivares “Es el comportamiento de los trabajadores, en las organizaciones laborales, que retoma lo que han generado las ciencias que estudian a la organización y genera nuevos productos a partir de un trabajo multidisciplinario”.²¹

Dentro de la organización son todos los actos de los trabajadores que se establecen y se establecerán dentro de ella a partir de un trabajo laboral.

Por lo tanto, de los conceptos antes analizados podemos decir que el comportamiento organizacional es: Toda acción realizada por personas con una relación laboral, dentro de la organización.

²⁰ Gordon Judith, Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, México, 1995, p. 3.

²¹ González Martín y Olivares Socorro, Comportamiento Organizacional: Un Enfoque Latinoamericano, Editorial Continental, S. A. de C. V., México, 1999, p. 8.

1.7 Elementos del Comportamiento

Organizacional

El propósito básico de las organizaciones es cumplir sus metas, dentro de ellas se presenta una compleja interacción entre los individuos que forman parte de un sistema social.

“El comportamiento de cualquiera de los miembros del sistema puede ejercer un impacto directo o indirecto sobre el comportamiento de cualquier otro mediante algunos elementos que aporta el comportamiento humano”.²² Como primer elemento abordaremos el siguiente:

↳ Percepción: Es la visión del mundo de cada individuo. Cada persona ve la realidad y las cosas de diferente manera, incluso frente al mismo objeto, hay probabilidad de que dos personas lo conciban en forma distinta. Cada empleado concibe su mundo de trabajo de diferente manera por varias razones. Cada uno de ellos posee una personalidad, necesidades y experiencias diferentes y es producto de

²² Davis Keith y Newstrom John, Comportamiento Humano en el Trabajo, Mc Graw Hill México, 2000, p. 95.

factores demográficos distintos, o se encuentra en condiciones físicas, periodos o medios sociales muy particulares. Así debemos aprender a que habrá diferentes personalidades entre los empleados, aceptar a las personas como seres con emociones y conducirlos de manera individual. Es así que este elemento forma parte muy importante dentro de cualquier organización, ya que en este se ve incluido uno de nuestros sentidos más importante como la vista, y de aquí depende lo que podamos aportar para la mejora de nuestro desempeño y nuestra relación laboral.

↪ Motivación: Es la intensidad del impulso a realizar una acción. Aunque pocas acciones ocurren sin motivación, prácticamente todas las conductas conscientes son motivadas, o causadas. Esto puede crear un impulso para cumplir objetivos, relacionarse eficazmente con los demás, realizar un trabajo de calidad e influir en las personas y situaciones. “La motivación debe ser coherente con el estilo directivo, con la estructura de la organización, el sistema de comunicación y el sistema de recompensas, por que las distintas técnicas de motivación en el trabajo serán mas o menos efectivas dependiendo de su adecuación al sistema cultural y organizativo en el que se hayan de aplicar, algunas de las técnicas de motivación mas

frecuentes son; el dinero, la participación y el contenido del trabajo”.²³ A todo esto podemos decir que en toda organización exitosa siempre existen incentivos o motivadores para los empleados, con esto podemos lograr que sigamos teniendo un constante crecimiento, y que todos colaboren para lograr la meta establecida.

↳ Liderazgo: Es el proceso de influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de objetivos, es la habilidad para inspirar confianza y la sensación de que se les apoya a las personas, de cuya competencia y compromiso depende el buen desempeño. Los líderes organizacionales poseen una capacidad eficaz para la solución de problemas, los cuales se anticipan antes de que surjan y perseveran hasta resolverlos. Sin liderazgo, una organización no pasaría de ser una confusión de personas y máquinas, es el factor decisivo que contribuye a que individuos o grupos identifiquen sus metas y que después los motiva y asiste en el cumplimiento de las metas establecidas. La organización debe de tener un líder que sea justo, decisivo, carismático y centrado entre otras cualidades, para llevar por el mejor camino a los empleados que tenga a su cargo obteniendo los mejores resultados de cada uno de ellos.

²³ Aguirre Alfredo, Castillo Ana María y Tous Dolores, Administración de Organizaciones: Fundamentos y Aplicaciones, Ediciones Pirámide, España, 2002, P. 344.

- ↳ Ética: Son las creencias del individuo acerca de lo que es correcto e incorrecto, o bueno y malo. Es el medio que convierte los valores en acciones. La conducta ética de los miembros de la organización, ya sea de individuos que laboran, influye de manera importante en la forma en que una empresa será percibida en el interior y en el exterior. Cuando se trata de decidir lo que es correcto e incorrecto, la gente puede enfocarse en: Consecuencias; deberes, obligaciones y principios; o integridad. Todo esto proviene de la experiencia personal, de lo que se aprende con los que nos rodean, y con lo cual llegamos a una conclusión de diferenciar lo que podemos y no podemos hacer, así creamos nuestro juicio y damos lugar a la ética que emplearemos en nuestro ámbito laboral.
- ↳ Aprendizaje: Aprender es la acción y efecto de asimilar conceptos ya sean abstractos o físicos. El aprendizaje está estrechamente unido a la experiencia. Aprender es interaccionar con el entorno. Aprendemos por medio de la experiencia. “Aprender está unido al desarrollo humano. Afecta y es afectado por los cambios biológicos y físicos, psicológicos, de personalidad, de valores cambio relativamente permanente en el comportamiento basado en la experiencia o la

práctica”.²⁴ Cambiar de verdad implica aprender; si no se aprende, el cambio no se produce o se produce solo superficialmente y no se consolida, las organizaciones con capacidad de aprender poseen una ventaja competitiva que diferencia su desempeño respecto del resto. Aprenden de sus éxitos, sus errores, de sus competidores y su entorno específico, tienen como característica que las personas aceptan la crítica a su modo de pensar y formas de trabajar y están dispuestas a cambiarlos, los miembros tienen conciencia de ser una parte relacionada con otras, de un sistema mayor que incluye el contexto, donde hay libertad en la comunicación.

↳ Creatividad: Proceso intelectual caracterizado por la originalidad, el espíritu de adaptación y la posibilidad de hacer realizaciones concretas, proceso de desarrollo de buenas ideas que puedan ponerse en práctica, la creatividad tiene lugar cuando se presenta el conocimiento necesario para integrar los hechos, habilidades del pensamiento creativo y el tipo correcto de motivación. La creatividad se estima como una posibilidad de análisis relacional más amplio, complejo y alternativo; la posibilidad de representación y de simbolización de manera divergente; el aprovechamiento del

²⁴ Andreu Rafael, La Organización en la Era de la Información: Aprendizaje, Innovación y Cambio, Mc Graw Hill, España, 1997, p. 162.

conocimiento con mayor combinatoria y en la jerarquía de las facultades humanas, como la expresión del grado más alto de las maneras de reunir información procesarla, utilizar la gente creativa puede ampliar el número de alternativas para resolver un problema, puede tolerar la crítica a sus ideas y el aislamiento necesario para desarrollarlas, hablar con otros es una fuente de ideas, pero en algún momento el solucionador creativo de problemas tiene que trabajar solo y concentrarse. La gente alcanza el máximo nivel de creatividad cuando está motivada por la satisfacción y retos del trabajo mismo. Por lo cual se crea una aportación nueva tanto para optimizar tiempo como para dar una mayor calidad al trabajo realizado y ser transmitida a los demás compañeros, que muchas veces sirve como un impulso para la superación personal.

↳ Innovación: Es la introducción de nuevas ideas, productos, servicios y prácticas con la intención de ser útiles, la empresa esta obligada a desarrollar recursos humanos, sistemas de información y capacidades tecnológicas acordes con los nuevos desafíos. De ahí la importancia que tiene el proceso de innovación. Pues esto implica la renovación y ampliación de procesos, productos, servicios y cambios en la organización.

La actitud innovadora es una forma de actuación capaz de desarrollar valores y actitudes que impulsen ideas y cambios que impliquen mejoras en la eficiencia de la empresa, aunque suponga una ruptura con lo tradicional. Las innovaciones exitosas abren la posibilidad de producir los mismos bienes utilizando menores recursos o producir bienes nuevos o de mejor calidad, constituyendo un elemento importante para el crecimiento económico. Se distingue entre la concepción de un nuevo producto o técnica de producción (inversión) y la aplicación de ella a un uso concreto, es un mecanismo de adaptación importante para las organizaciones por que a través de las innovaciones se lanzan o mejoran productos, procesos o servicios. La innovación se desarrolla mejor donde hay holgura de recursos. “La abundancia de recursos permite que una organización pueda adquirir innovaciones, soportar los costos de implementarla y amortiguar los fracasos”.²⁵

↳ Comunicación: Es un proceso mediante el cual se transmite un mensaje y requiere de un emisor, un medio y un receptor. La situación en la que se da el mensaje es también un aspecto importante dentro de la misma. Para evitar fallas en la comunicación es necesario

²⁵ Gomez Fulao, Sistemas Administrativos: Estructuras y Procesos, Ediciones Macchi, Argentina, 1999, p. 299.

hacer uso de algunas habilidades como: Organizar ideas, elegir el tiempo y lugar adecuado, conocer al oyente, retroalimentación y saber escuchar. Este elemento crea un enlace entre las personas que componen una organización con el objeto de lograr propósitos comunes. “Cuanto mayor sea la interdependencia de los elementos de una organización, mayor será la necesidad de coordinación y ello sólo puede lograrse a través de la comunicación, que proporciona a los miembros integrantes de aquella información para sus actuaciones, así como aliento y motivación para realizar sus cometidos”.²⁶ Gracias a la comunicación la organización se convierte en un sistema abierto que interactúa con su entorno, intentando adaptarse a éste y ser aceptada o imponerse a él, además de conseguir una cierta integración entre los miembros que la componen, alcanzando un buen entendimiento.

²⁶ González Martín y Olivares Socorro, Comportamiento Organizacional: Un Enfoque Latinoamericano, Compañía Editorial Continental, México, 1991. p. 51-71.

1.8 Características del Comportamiento

Organizacional

“Las organizaciones existen por que los seres humanos hemos comprendido que el esfuerzo colectivo es más productivo que el esfuerzo individual y es precisamente el centro de las organizaciones donde ese esfuerzo colectivo puede orientarse convenientemente”.²⁷

Con esto encontramos que las características del comportamiento organizacional son:

- ☆ Formalización: Es el grado en que las expectativas con respecto a los métodos de trabajo se especifican, se comprometen por escrito y se hacen cumplir. Cuanto mayor sea el número de políticas, reglas y procedimientos que especifiquen la forma en que el personal debe conducirse, más formalizada será la organización, con esto hay más probabilidad de que se tenga un alto grado de especialización de mando y una fuerte delegación de autoridad. Seguido de la,

²⁷ Dubrin Andrew, Fundamentos de Comportamiento Organizacional, Thomson, México, 2003, P. 257.

- ☆ Centralización: Se refiere a la medida en que los ejecutivos delegan autoridad a niveles inferiores de la organización. Cuanta menos autoridad deleguen, más centralizada será la organización. Una organización que se basa en unidades especializadas estará más centralizada por que la administración superior necesita coordinar las funciones de las diversas unidades. Y por ultimo la,
- ☆ Complejidad: Se refiere al número de diferentes puestos y unidades de trabajo en una organización. La complejidad se suele incrementar en proporción directa al tamaño. Una organización con diferenciación horizontal tiene muchos puestos de diferentes nombres, mientras que una organización con diferenciación vertical tiene muchos niveles.

Las organizaciones funcionan como sistemas abiertos que presentan una increíble reiteración de ciclos: Importan recursos (en forma de insumos, energía o información), procesan estos recursos y los exportan.

Por esto la organización debe ser flexible a la medida de las necesidades y circunstancias de cada una de ellas coincidiendo con la estructura organizacional, antigüedad y grado de madurez adquirida de la organización.

1.9 Finalidad del Comportamiento

Organizacional

Anteriormente se veía a las organizaciones como una forma de alcanzar la competitividad y obtener beneficios sobre la base de una división horizontal del trabajo y vertical de las decisiones, donde existía alguien en la cúspide que era quien pensaba y los demás eran los autómatas que se les pagaba para que hicieran lo que se les ordenaba y nada más.

Ahora la organización es un sistema de relaciones entre individuos por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los Gerentes, persiguen metas comunes que son producto de la planificación y de los procesos de toma de decisiones en donde los objetivos son creados tomando como base la capacidad de aprender que tienen los empleados, conociéndose que las organizaciones cobrarán relevancia al aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje del personal que poseen.

El presentar un conocimiento sistemático de la gente y que las organizaciones puedan utilizarlo para mejorar la efectividad individual y organizacional es parte de la finalidad del comportamiento organizacional.

Los objetivos principales del comportamiento organizacional son: Explicar, predecir y controlar la conducta individual.

Un requisito para ingresar, sobrevivir y tener éxito en el lugar de trabajo moderno es tener las habilidades apropiadas, una persona necesita tanto las habilidades relacionadas con su disciplina, como habilidades genéricas, como la capacidad para resolver problemas y el trato con la gente. A esto contribuye el estudio del comportamiento organizacional.

“Un beneficio que se puede obtener del estudio del comportamiento organizacional es que la información que se obtiene se puede aplicar para resolver problemas organizacionales así se mejora la eficacia organizacional, por que descubre factores que obstaculizan el desempeño efectivo, entre los cuales se cuentan el grado de motivación de los empleados, los factores de personalidad y las barreras para la comunicación”.²⁸ Además, una mayor comprensión de la gente contribuye al éxito de la organización.

Así la finalidad del comportamiento organizacional es:

Ofrecer conocimientos específicos para mejorar las habilidades interpersonales. Mejorar la calidad y productividad del empleado,

²⁸ Dubrin Andrew, Fundamentos de Comportamiento Organizacional, Thomson, México, 2003, P. 6.

permitiendo desarrollar sistemas de aprendizajes adecuados con el objeto de lograr cambios positivos en la organización.

Servir de guía en la creación de un clima de trabajo saludable donde la ética y la moral vayan de la mano.

1.10 Importancia del Comportamiento

Organizacional

Los beneficios de estudiar el comportamiento organizacional no son evidentes de inmediato, como los que se derivan del estudio de áreas funcionales como contabilidad, mercadotecnia, ventas, compras o sistemas de información.

El estudio y aprendizaje del comportamiento organizacional ofrece los siguientes beneficios:

Ventajas:

- 1) Desarrollo de habilidades.
- 2) Crecimiento personal.
- 3) Mejora de la eficacia organizacional.
- 4) Refinamiento del sentido común.
- 5) Facilidad para que se de el cambio.

Tal y como Robert P. Vecchio dice “Una razón importante para estudiar el comportamiento organizacional es la satisfacción que se obtiene al entender a otras personas”.²⁹

La comprensión de los demás seres humanos puede llevar a un mejor autoconocimiento, así al estudiar que motiva a otros, podemos comprender nuestras propias motivaciones, es un paso hacia el crecimiento personal.

El comportamiento organizacional basa su importancia en que es un proceso que se fundamenta en el estudio del individuo como parte vital de una estructura y que su estado conductual va a repercutir en la producción de la organización, por lo tanto, conocerlo y apoyarlo a través de métodos organizados va a ser de elevada eficacia para la empresa.

No existe una solución ideal para los problemas de la organización, todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo.

Por lo tanto la importancia del comportamiento humano radica en que las organizaciones son sistemas sociales. Si se desea trabajar en ellas o dirigirlas, es necesario comprender su funcionamiento. Las organizaciones combinan ciencia y personas, tecnología y humanidad.

²⁹ Dubrin Andrew, Fundamentos de Comportamiento Organizacional, Thomson, México, 2003, P. 5.

No obstante, las sociedades deben entender a las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera posible, porque son necesarias para lograr los beneficios del progreso de la civilización.

CAPITULO 2. EL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN.



El secreto del éxito en la vida del hombre consiste en estar dispuesto a aprovechar la ocasión que se le depare.

Benjamín Disraeli, político y escritor inglés.

2.1 ¿Qué es Cambio Organizacional?

Cuando observamos el comportamiento en una persona implica ver la interacción de las características personales de ese individuo y las de la situación. Así, identificar todos los distintos factores que intervienen en ella consume mucho tiempo y es complicado.

Cualquier intento de entender por que las personas se comportan del modo en que lo hacen en las organizaciones requiere cierto grado de comprensión de las diferencias individuales.

Por esto es efectivo que a través de cambios significativos se logre una mejora del comportamiento en toda la organización. Así tenemos que el desarrollo organizacional es el proceso de preparación y administración para el cambio organizacional.

El cambio organizacional es el intento planificado por la administración para mejorar por completo la efectividad de los individuos, los grupos y la organización, a través de la alteración de la estructura, el comportamiento y los procesos. Si el cambio se aplica en forma correcta los individuos y los grupos deberían dirigirse hacia un desempeño más efectivo. Los esfuerzos

combinados, planificados y evaluados para mejorar la efectividad tienen un gran potencial de triunfar.

La observación, el análisis del comportamiento y del desempeño individual requieren que por parte del Gerente se consideren las variables que influyen directamente en el comportamiento individual, o en lo que haga un empleado.

La motivación es un concepto explicativo que utilizamos para comprender el sentido de las conductas que observamos. En vez de medirlas directamente, notamos determinadas condiciones, observando después los cambios que se producen en la conducta. Los Gerentes prefieren empleados motivados positivamente por que son los que se esfuerzan para encontrar la mejor manera de realizar su trabajo. Los empleados motivados se muestran interesados en que sus productos o servicios sean de alta calidad; la probabilidad de que sean productivos es mayor a la de otros trabajadores no motivados o apáticos.

El aprendizaje puede ser totalmente específico y estar limitado a un cambio en el comportamiento. La persona puede llegar a comportarse de una forma diferente o bien, puede adquirir percepciones nuevas de si mismo. Un proceso ideal de cambio también debe dar a la persona una sensación del proceso mismo y dejarlo con una comprensión de los medios por los cuales

puede cambiar su comportamiento en situaciones sociales ajenas a la situación formal de cambio. Una organización efectiva es aquella en la cual los miembros individuales son capaces de iniciar las acciones necesarias y de asumir la responsabilidad de sus acciones. La meta del cambio organizacional debe ser estimular la responsabilidad individual. “Una de las áreas mas importantes para cualquier organización es la del trato con las relaciones entre dos o mas grupos de trabajo, las relaciones entre los grupos pueden ser el aspecto mas problemático de los procesos de la organización o bien pueden ser el estímulo mas poderoso para precipitar la acción. El hecho de completar la tarea de cada grupo separadamente contribuye a completar toda la tarea”.³⁰

Hay que tomar decisiones bien fundamentadas y razonables acerca de donde y como intervenir en una organización social compleja con el fin de producir un cambio efectivo.

Cualquier esfuerzo de cambio en el cual se requieran cambios en el comportamiento individual, independientemente del objeto inicial, debe incluir medios para asegurarse de que ocurrirán tales cambios. A medida que la gente cambia en una organización, también deben cambiar determinados aspectos administrativos del comportamiento y de la estructura. El cambio

³⁰ Margulies Newton y Wallace John, *El Cambio Organizacional: Técnicas y Aplicaciones*, Editorial Trillas, México, 1985, p. 139.

en la organización es más probable que tenga éxito cuando la gente de la administración inicia y apoya el proceso de cambio. Aunque hay personas que pueden adaptarse casi a cualquier situación, el cambio inesperado crea e intensifica la resistencia al cambio. Los cambios de comportamiento requieren esfuerzo y tiempo para que sean incorporados como patrones de acción estabilizados dentro de la organización.

2.2 Concepto de Cambio Organizacional

Los procesos se han convertido en elemento clave en el análisis organizacional, dejando de lado el simple análisis de las tareas y las posiciones ocupacionales. El cambio organizacional, que tiene como meta el cambio de la estructura organizacional, por lo general se produce en el marco de una planificación estratégica, ya que ésta va a establecer hacia dónde se quiere ir a través de la visión, los valores, las maniobras y los objetivos. Esto sólo se puede lograr a través de una buena comunicación, trabajo en equipo y un liderazgo eficiente.

Para comprender el concepto de cambio organizacional y su aplicación dentro de la organización se tienen los siguientes conceptos:

Para Gibson, Ivancevich y Donnelly “El cambio organizacional es el intento planificado por la administración para mejorar por completo la efectividad de los individuos, los grupos y la organización, a través de la alteración de la estructura, el comportamiento y los procesos”.³¹

Aquí el cambio organizacional implica una modificación interna y externa de la estructura siempre enfocada a lograr una efectividad tanto en la interacción del grupo como su relación con la organización.

Por lo tanto con Jose Albors “El cambio organizacional es aquel proceso que logra las actividades (de la organización) sean realizadas con eficiencia y eficacia a través de otras personas”.³²

Es el logro que se realiza en conjunto para realizar determinadas actividades con la mayor efectividad para obtener el cambio esperado.

Y Richard Beckhard nos dice que “Cambio Organizacional se define como: La capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes

³¹ Gibson, Ivancevich, Donnelly, *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructuras y Procesos*, Mc Graw Hill, Chile, 1990, p.26.

³² Albors Jose, Martinez Albert, *Comportamiento Organizativo y Gestión*, Editorial Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, 2002, p. 426.

transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje”.³³

Se define como un proceso de cambio y al mismo tiempo de adaptación de la organización obteniendo de por medio el aprendizaje.

Y para la L. A. y M. A. Sandra Luz González López el cambio organizacional es: Un cambio planeado de actitudes, valores, ideas, costumbres y estructuras para lograr la máxima eficiencia, es decir, los mejores resultados.

Lo que integra el cambio en la organización debe contener la esencia de nosotros mismos sin carecer de una estructura para lograr el mejor resultado posible.

Con los conceptos antes desarrollados podemos decir que el cambio organizacional es: Una modificación del estado actual en la estructura organizacional para obtener un beneficio común.

³³ Beckhard Richard, Lo que las Empresas Deben Hacer para Lograr una Transformación Total: Guía para Crear y Dirigir el Cambio, México, 1993.

2.3 Características de la Gestión del Cambio

El termino gestión se refiere a la dirección y administración que se encuentra dentro de la organización. La gestión del cambio puede definirse como “Aquel proceso que administra y resuelve que los cambios de la organización sean realizados a fin de que se cumplan los objetivos establecidos con la participación de todos sus integrantes”.³⁴

Así que la gestión del cambio es un proceso de logro de objetivos de la organización a través de los recursos obtenidos.

Las características para la gestión del cambio son:

- **Comunicación:** La comunicación a los empleados es importante ya que puede hacerles ver la necesidad del cambio y verificar lo mas adecuado para mejorar el problema.
- **Participación:** Si los empleados participan en la decisión que ha motivado el cambio facilitara el mismo y disminuirá su resistencia.

³⁴ Albers Garrigos José, Martínez Aparisi Albert, Comportamiento Organizativo y Gestión, Editorial Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, 2002, p. 122.

- **Facilitación/Apoyo:** Esta es la función de los llamados agentes de cambio. Son aquellos mandos o empleados que actúan como consultores o asesores cerca de los empleados, disipando temores y apoyando el proceso.
- **Negociación:** El agente de cambio puede actuar intercambiando algo valioso (recompensas, incentivos) para los empleados, como para los líderes a cambio de una disminución de la resistencia al cambio.
- **Manipulación/ o Voto Colectivo:** Se refiere a la manipulación como una forma de influencia para disminuir esta resistencia. Modificar o distorsionar los hechos para hacerlos aparecer más atractivos, retener información negativa, crear rumores para hacer que los empleados acepten el cambio son ejemplos de manipulación. Esto es algo que a largo plazo nos pueda afectar y aumenta la resistencia al cambio.
- **Consultaría de procesos:** Un consultor externo especializado colabora con la dirección para comprender el funcionamiento de la organización en términos de tareas de proceso que son sobre los que se debe actuar. Estos comprenderán el flujo de trabajo, la comunicación, las relaciones informales entre los miembros de los departamentos, entre otros. El consultor es un colaborador pero no

es quien resuelve los problemas de dirección, simplemente proporciona un diagnóstico y la detección de que necesita mejorar.

- Encuestas de Retroalimentación: Es una técnica para evaluar las actitudes de los empleados de la organización, identificar las diferencias entre estas actitudes y las percepciones que se tiene de las situaciones de trabajo. Es útil para aclarar situaciones negativas en la organización. Su objetivo es cambiar la percepción que los miembros del grupo tienen de los demás. Se basa en la elaboración de cuestionarios y el comentario en común sobre los resultados de las mismas.
- Entrenamiento en Sensibilidad: Se trata de cambiar a las personas y la calidad de las relaciones interpersonales. Se basa en el trabajo de grupo con el apoyo de un profesional especializado en una especie de terapia de grupo informal.

“La esencia de la gestión del cambio es visualizar hacia donde debemos dirigir los esfuerzos de una organización, y lograr crearlo en el menor costo posible”.³⁵

³⁵ E. Everet, *Administración de la Producción y de las Operaciones*, Editorial Prentice Hall, México, 1991.

Sin embargo, hacer esto no es fácil, ya que se presentan imprevistos, que resulta complejo enfrentarlas con esquemas rígidos, así vemos que el cambio es un fenómeno que presenta un reto sin precedentes.

Para poder lograr la gestión del cambio necesitamos tener en cuenta los siguientes puntos:

- ☆ **Primero:** Tener la capacidad en la alta Gerencia para manejar los cambios, ya que éstos implican costos, riesgos, ineficiencias temporales y cierta turbulencia en la organización.
- ☆ **Segundo:** Una vez que se inicia el cambio, este adquiere una dinámica propia e independiente de quien lo promueve o dirige, es decir, puede suceder que en algunos de los casos más exitosos de cambio, los resultados obtenidos sean diferentes a lo planificado inicialmente, esto es que lo planificado y lo obtenido no coincida por completo. Es cierto que una vez que se desencadena el proceso de cambio, ocurren una serie de eventos, acciones, reacciones, consecuencias y efectos que difícilmente, pueden ser anticipados y controlados por completo por quienes dirigen el cambio.

☆ **Tercero:** El cambio en una empresa es un proceso lento, costoso, confuso y conflictivo, que normalmente ocurre a través de ciertas etapas más o menos comunes.

“Por lo tanto, no sólo es importante diseñar y planificar el estado futuro deseado, sino analizar profundamente el estado de transición necesario para que la organización se mueva hacia el objetivo deseado”.³⁶

Es importante destacar que el cambio requiere de un alto nivel de compromiso, inversión y dedicación al logro de la nueva situación; que si no se cuenta con la participación activa y el apoyo de quienes tienen el poder de toma de decisión en la empresa, es muy probable que el cambio no sea exitoso o quede inconcluso, lo que puede ser perjudicial para la organización.

Por lo anterior, los cambios son producto del crecimiento de las organizaciones, en cuanto a los planes que desarrollan, por la diversificación de sus acciones, especialización de sus actividades, el liderazgo de sus direcciones y por las características del mercado donde actúan y compiten.

Los efectos del cambio no son automáticos, ni necesariamente equivalentes a lo esperado. En consecuencia, se concibe al hombre organizacional como

³⁶ Beer Michael, *Gestión de los Recursos Humanos*, Editorial Ministerio del Trabajo, España, 1990. p. 38.

un ser que busca su desarrollo integral a partir del encuentro de sus tres dimensiones: Intelectual, afectiva y social; se habla de organizaciones como el espacio vital que le debe posibilitar al hombre su desarrollo, y para que este desarrollo se dé, debe ser una organización con necesidad de cambio.

“La clave de la gestión exitosa del cambio está en comprender qué puede pasar con cada uno de los miembros que están involucrados con la empresa, ¿Qué pasará con los clientes?, ¿Cómo se comportarán los proveedores?, ¿Estarán los empleados dispuestos al cambio o se resistirán?, ¿Cómo se moverán mis competidores?, ¿Estarán los accionistas dispuestos a mantener su inversión?, ¿Cómo se podrá anticipar y manejar cada una de estas reacciones?”.³⁷ Por ello, es importante formularse preguntas ya que resulta más efectivo que buscar respuestas.

La gestión del cambio implica cambiar, más allá de la nueva gente o los nuevos procesos, deben realizar un cambio en la mentalidad de la organización y de sus directivos. El cambio debe venir acompañado de nuevas y más efectivas formas de participación de los empleados, además de que debe ser una realidad aplicable.

Para gestionar el cambio exitosamente hay que inducir una mayor participación de la gente, al final de cuentas es ella la que puede hacer que

³⁷ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, México, 1993.

el cambio ocurra y aunque se puede presentar resistencia, y de hecho se presenta casi siempre, ésta puede utilizarse para bien si se logra comprender por qué se presenta.

El Gerente de cambio debe ser líder, tener visión amplia, comunicación fluida y más que nada capacidad para inspirar a su gente, porque debe comprender que aunque es el Gerente no tiene consigo todas las soluciones y es la gente que lo rodea la que puede hacer el cambio.

2.4 Causas y Orígenes de los Cambios

El Cambio organizacional se refiere a una modificación en las personas, estructura o tecnología, es una alteración del status actual.

Lo primero que debemos plantearnos es por qué se produce un cambio. Todas las organizaciones tienen una estructura que define las relaciones entre sus miembros, sus derechos y obligaciones, y las tareas que debe realizar cada uno de esos miembros con el uso de una tecnología dada por la innovación de la ciencia.

“De esta forma identificamos los cuatro componentes de una organización a tener en cuenta ante un cambio: Estructura, personas, tareas y tecnologías.

Aquí se aplica una regla: Cambia uno de esos componentes y tendrás que cambiar los demás”.³⁸

Los cambios siempre están presentes durante la vida de una persona. En una trayectoria profesional se puede empezar por ser un subordinado, pasar de Jefe de Departamento, a Directivo de nivel superior y finalmente a Director. Las empresas maduran y evolucionan, y se producen cambios importantes en muchos niveles, tanto políticos como prácticos. Para alcanzar más satisfacción y progresar, aumente su capacidad para cambiar.

CAUSAS DE LOS CAMBIOS

“Los cambios en la estructura interna de una empresa y en los mercados externos suelen ser el resultado de transformaciones profundas en la sociedad, la economía o la tecnología”.³⁹

- Causa sociales. A todo el mundo afecta las tendencias de la sociedad, la política y la demografía, las empresas se ven afectadas por dichas tendencias que influyen sobre las exigencias del consumidor. Los directivos deben ser consientes de los cambios y sus motivos.

³⁸ Schroeder Roger, Administración de Operaciones: Toma de Decisiones en las Funciones de Operaciones, Editorial Mc Graw Hill, México. 1988.

³⁹ Heller Robert, El Arte de Gestionar los Cambios, Editorial Grijalbo, Londres, 1998, p. 24.

- Causas económicas. Las tendencias económicas cambian despacio, pero tiene un poder inexorable, los mercados y el flujo de dinero pueden fluctuar bruscamente, las tendencias competitivas pueden sufrir modificaciones drásticas, y la tecnología y la innovación pueden anular las pautas establecidas. Ello obliga a las empresas a prepararse para cambios repentinos en cualquier nivel.
- Causas tecnológicas. Con una rapidez cada vez mayor, la revolución en la tecnología informática esta teniendo un profundo impacto en los sistemas de gestión y fabricación, en los servicios, las compras y las ventas. La tecnología forma parte de una tendencia a realizar tareas actuales con mayor eficacia y alcanzar nuevos objetivos. Los gestores necesitan lo primero para sobrevivir competitivamente y lo segundo para triunfar en el mercado.

ORIGENES DE LOS CAMBIOS

“Los cambios pueden tener diversos orígenes: Pueden provenir de Directivos o subordinados, o de una iniciativa del personal.

La mayoría de los cambios que se producen en una empresa están fomentados, al menos parcialmente, desde dentro. La mayoría de los

cambios importantes, como las reestructuraciones y las compras, se generan al más alto nivel y suelen ser inesperados para el personal subordinado”⁴⁰

Un Gerente que toma la iniciativa se anticipa a la competencia y toma medidas para aplicar cambios decisivos.

Lleve a cabo consultas entre los empleados, tanto cuantitativas como cualitativas, al igual que entre los clientes, y comprometa a los empleados en cualquier cambio necesario, esto aumentara la moral y le ayudara a perfeccionar la calidad de trabajo. Apoye los cambios con argumentos. No cambie por el hecho de cambiar, sino por un motivo, como por ejemplo:

- Obtener una mejora dentro de la empresa.
- Incrementar la efectividad en los resultados.
- Crear nuevas oportunidades de desarrollo.

Para apreciar la complejidad de un cambio, es necesario saber a quien afectara, a la empresa, a sus inversores y proveedores y es posible que también a los clientes.

A mayor numero de personas consultadas, mas información tendrá para desarrollar planes de cambio. Y las personas comprometidas en la

⁴⁰ Heller Robert, El Arte de Gestionar los Cambios, Editorial Grijalbo, Londres, 1998, p. 26.

identificación de las necesidades y la planificación del cambio estarán mas preparadas para enfrentarse al desafío y dispuestas a trabajar por la empresa. Las estrategias adoptadas por la alta dirección deben constituir el punto de partida para la forma que va a funcionar la organización ya que esta y el entorno son como canales de comunicación, se nivelan o se produce desequilibrio por eso la organización debe eliminar todos aquellos sistemas rígidos inflexibles, lentos, impersonales, todo aquello que va en contra de las tendencias actuales del entorno, se debe trabajar sobre la base que ha de lograr que el funcionamiento del proceso, esté orientado hacia la productividad, para ello la estrategia a seguir debe estar encaminada a cambiar o adoptar nuevos métodos de trabajo, con el objetivo de dar respuesta a la gran presión competitiva a la que se encuentran sometidas las organizaciones.

El principal reto al cuál se enfrentan es al cliente el cual exige cada día calidad de los productos o los servicios que recibe, ya que el cliente que enfrentamos en el mercado es un cliente evolucionado, más informado, más atento y racional en sus elecciones, por lo que es un consumidor exigente.

Lo anterior provoca que la organización necesite cambiar para adaptarse a los cambios que se están produciendo en su medio, como por ejemplo:

- El avance tecnológico.

- Ofertas de otros proveedores.
- Necesidades de los clientes.

La organización debe ser capaz de identificar cuales son las limitaciones que impiden alcanzar exitosamente el logro de su misión, una vez que estas estén identificadas deben de adoptarse medidas para su eliminación, estas medidas deben estar orientadas hacia la satisfacción del cliente, que es en definitiva quien define cuales deben ser las medidas, métodos y procedimientos que permitan conjugar de forma racional los elementos del proceso (objetos, medios y fuerza de trabajo) a fin de garantizar los objetivos del sistema.

“Hablar de cambio, significa también hablar de resistencia al cambio. Aunque más que resistencia, la mayoría de las personas, tienen predisposición. Lo que generalmente ocurre, es que se tiene resistencia a la incertidumbre interna y externa”.⁴¹ Para que la organización avance hay que adaptarse pero también esto genera, temores de pérdida de status, estabilidad, tranquilidad y sobretodo, la dificultad mental de interpretar todos estos nuevos cambios.

⁴¹ Heller Robert, El Arte de Gestionar los Cambios, Editorial Grijalbo, Londres, 1998, p. 35.

La globalización es considerada como un proceso de cambio para aminorar los costos y desarrollar productos, generando mayor competitividad en los mercados extranjeros e internos. La globalización requiere un cambio dramático en el enfoque nacional de empleo, desarrollo y principio de Gerencia.

Para que se den los procesos de cambios en los seres humanos desde los niveles individuales hasta los institucionales, es necesario un liderazgo que tome en cuenta los aspectos cognoscitivos, emocionales y conductuales que conlleven a la organización a una verdadera transformación.

Por último, la imagen y el pensamiento del líder son esenciales para darle dirección al proceso de cambio, para lograr coherencia en el equipo humano y consistencia en las decisiones, que harán a una organización más competitiva en una economía de mercado, donde todos deberán tener las mismas oportunidades y los mismos riesgos.

Asumir el cambio como parte indisoluble de la vida empresarial, es el primer paso que todas las organizaciones deben dar para la adecuada gestión del mismo. Cuando las empresas asuman esta perspectiva, estarán en alguna medida eliminando el miedo a la incertidumbre, porque empezarán a valorar al cambio como un proceso natural que ofrece nuevas oportunidades para la organización.

Los cambios deben surgir internamente y estar enfocados a solucionar, no el problema existente, sino la causa del mismo. Al evaluar conscientemente los errores que han conllevado a los problemas que afectan a la organización y buscar las posibles vías para solucionarlos, podremos estar preparados para un cambio profundo, que es la única manera realmente efectiva de cambiar. Afrontar el cambio empresarial desde una nueva perspectiva, significa muchas veces cambiar la manera de afrontarlo en el marco personal.

2.5 Necesidad del Cambio Organizacional

El rediseño total o parcial de la estructura organizacional, fusiones, adquisiciones, incorporación de nuevas tecnologías, creación de nuevas unidades de negocios o la implementación de nuevos procesos, son sólo algunas de las tantas causas que generan en una organización, o en determinados sectores de la misma, una situación de cambio. Cambio que la mayoría de las veces no está ni completa ni eficientemente planificado, y mucho menos facilitado.

Facilitar el cambio implica apoyar a las personas para que primero visualicen, y posteriormente se involucren voluntariamente en el logro del objetivo resultante de la situación existente.

En esta necesidad del cambio se pueden presentar varios factores como: Pérdida de poder, sobrecarga de tareas, posibles nuevos jefes, interrogantes acerca de su futuro inmediato, etc.

Lo que caracteriza a este momento es la incertidumbre; y la misma tiene un impacto directo en el desempeño y la motivación de las personas afectadas y genera reacciones, que si no son escuchadas pueden dificultar de manera extrema el camino hacia el objetivo deseado.

Este es el momento en que el cambio tiene más posibilidades de fracaso, aunque el mismo logre implementarse.

“Hay que destacar la necesidad de apoyo personal durante el proceso de cambio, cuando en la transformación, los líderes deben dirigir a la organización hacia el futuro, creando una visión positiva de lo que la organización puede alcanzar y proveer simultáneamente el apoyo emocional necesario para los individuos que afrontan el proceso de transición”.⁴²

Se corre el riesgo de que si no está bien estructurado el cambio se regrese a viejas prácticas luego de haber intentado algo nuevo, lo que implica pérdida de credibilidad y confianza hacia la organización a la hora de encarar futuros procesos de cambio.

⁴² Jiménez, *Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa*, FCE, México, 1982.

“Para que un cambio sea efectivo no basta con tener buenas ideas y contar con tecnología adecuada, a pesar de que sobre estos componentes las empresas invierten un 87 por ciento de sus recursos para implementar un cambio. Las organizaciones son personas. Los clientes son personas”.⁴³

En consecuencia, es de gran importancia para las empresas conocer el grado de madurez y disposición que se tenga en el momento de enfrentar los cambios. Una experiencia positiva está dada cuando se refleja la aceptación por parte de los empleados de nuevas políticas, actitud positiva hacia la innovación y el éxito alcanzado en procesos anteriores.

Un elemento clave para la aceptación del cambio de cultura, es la comunicación, la transmisión de valores, creencias a través de procesos de comunicación son efectivas.

Ante un proceso de cambio organizacional, el papel del Gerente debe ser el de liderar el cambio mismo, convirtiéndose en un visionario, un estratega y un excelente comunicador e inspirador de todos aquellos aspectos que involucren a la organización, toda vez que dicho proceso, por su magnitud, sólo se logra con el compromiso del equipo Gerencial y de toda la organización en su conjunto, siendo cada vez más importante pensar en

⁴³ Koontz, *Elementos de Administración Moderna*, Mc Graw Hill, México, 1974.

cambiar primeramente al Gerente, ya que si el mismo tiene bajo su cargo un equipo dispuesto al cambio y no se siente comprometido con él, dicho cambio no se dará por efecto de una resistencia pasiva (aquella en la cual se apoyan los cambios de palabra, pero no se participa de ellos).

“Por todo ello, las nuevas realidades del entorno van dejando de lado la idea de las organizaciones tradicionales, rígidas, requiriéndose hoy en día una Gerencia más participativa, más plana y con menos niveles jerárquicos, en donde se produzca un mayor acercamiento de todos los que la integran, con una participación mucho más activa de todo el equipo Gerencial en la toma de decisiones, en donde sus principales características personales deben incluir una mayor capacidad de adaptación a nuevas circunstancias, una mentalidad internacional y excelentes condiciones de aprendizaje y comunicación, además de contar con principios elementales como ética, honestidad y justicia, cuya valoración es de carácter universal”.⁴⁴

Las organizaciones que perdurarán serán aquellas que hagan del cambio una fuente inagotable de oportunidades. Van a competir con el mundo, entonces deberán adecuarse rápida y eficientemente a nuevos entornos económicos y a nuevas tecnologías. Estarán centradas en sus clientes,

⁴⁴ Stoner, *Administración*, Prentice Hall, México, 1996.

buscando constantemente la manera de aumentar la satisfacción de los mismos, creando así un constante diferencial competitivo que les permitirá permanecer y crecer en el mercado.

Una organización es flexible cuando sus integrantes son capaces de resolver problemas y están autorizados a tomar decisiones en el área que les compete.

La organización es rigurosa porque todos sus integrantes cumplen siempre los requisitos de los clientes así como todas las políticas definidas por la dirección. Para enfrentarnos a los nuevos retos debemos desarrollar nuevas estrategias y comportamientos, ya que enfrentarnos al presente con métodos del pasado sería hipotecar el futuro.

“En todo proceso de mejora siempre hay un antes, un durante, y un después”.⁴⁵

ANTES

Identificar claramente la situación actual y la situación deseada, nos ayudará enormemente a seleccionar los recursos necesarios para el cambio.

⁴⁵ Steiner George, Planificación Estratégica: Lo Que Todo Director Debe Saber, Editorial CECSA, México, 1998.

DURANTE

Hay que orientar nuestras acciones a la creación de un clima facilitando el aprendizaje, este objetivo es indispensable para que se pueda establecer el nivel de comunicación necesario, entre el formador y los participantes.

El objetivo nunca debería ser cumplir con el programa en el tiempo previsto a toda costa, la flexibilidad es necesaria para adaptar el ritmo a los participantes.

Es necesario tener en cuenta la forma de facilitar las transferencias de lo aprendido al lugar de trabajo. Para lo cual, durante el entrenamiento es necesario que cada participante vaya trabajando en su propio plan de mejora personal.

DESPUÉS

Cuando finalizamos un programa formativo, solemos pensar rápidamente en como vamos a evaluar la acción, por lo que si queremos ver plasmados estos cambios en forma de resultados positivos, debemos diseñar un plan de seguimiento formativo. Es importante destacar que en los procesos de mejora del rendimiento hay que fomentar la cultura del reconocimiento. Este afirma a la persona y la motiva para seguir avanzando en el proceso de cambio.

Algunas de las acciones propuestas nos demandan más tiempo y esfuerzo, no hay que olvidar que no se nos valorará por lo que hagamos, sino por los resultados obtenidos.

No basta con convencer de la necesidad del cambio, es necesario orientar todas las voluntades y recursos en la dirección adecuada.

Los miembros de una organización, deben asumir y compartir la razón de ser de la empresa (misión), un destino (visión), el rumbo a seguir para alcanzar ese destino (estrategias y objetivos) y las conductas, actitudes y principios que rigen las relaciones a bordo y con el entorno (valores).

2.6 Modelos de Desarrollo Organizacional

El emplear un Modelo de Desarrollo Organizacional dentro de cualquier área u organización, nos facilitara el proceso para poder tener éxito a la hora de implementar cambios, es por esto que analizaremos algunos modelos como son:

- ***Modelo de Desarrollo Organizacional por Kart Lewin Collier***

Es una propuesta exclusiva para enfocar el cambio en tres pasos:

1. La descongelación del nivel actual de comportamiento. Se necesitara crear un nivel mayor de participación a nivel Gerencial.
2. Avance. Es el siguiente paso que se debe de dar para que surja una acción que cambiara el sistema actual hacia un nuevo nivel lo que nos colocara para el ultimo paso.
3. Recongelación. Aquí nos encontramos en un nuevo nivel de comportamiento donde encontraremos como acción un comportamiento seguro al cambio. De aquí se pueden incluir varios cambios positivos como el implementar un nuevo liderazgo con el personal, nuevas recompensas, nuevos patrones de conducta que refuercen lo que tenemos establecido.

Para que se pueda aplicar este modelo es necesario que todos se encuentren con la disposición de participar al máximo para que se realice cualquier acción, generando así cambios positivos para la organización, que reforzaran las nuevas conductas.

Fuente: González López Sandra Luz, *Antología de la Asignatura de Desarrollo Organizacional*, División de Ciencias Administrativas y Sociales Departamento de Ciencias Administrativas, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, 2005, p. 15.

- ***Modelo de Desarrollo Organizacional por Lippitt, Watson y Westley***

Después del modelo desarrollado por Lewin; Lippitt, Watson y Westley, deciden hacerle algunos cambios a este nuevo Modelo de Desarrollo Organizacional agregándole 2 fases mas, pues opinan le hace falta mas continuidad al modelo anterior así que ellos lo describen de la siguiente forma:

1. Desarrollo de la necesidad de un cambio. El agente de cambio demuestra la necesidad de cambio así se genera una necesidad y se crea una solución.
2. El desarrollo de un esfuerzo de trabajo en colaboración entre el agente de cambio y la empresa.
3. De avance. El agente de cambio define el problema de la organización de las áreas a tratar, se determinan las opciones y caminos posibles para el cambio, así se realiza una nueva estructura para llevar a la práctica.
4. Recongelación. Se difunde el cambio en toda la organización, para mantener el éxito creado con la fase anterior.

5. Relación terminal. Se divide el trabajo de los agentes de cambio y de la organización, por que ha tenido éxito la implementación de los cambios.

Se deben de detectar los cambios que se han de implementar en la organización para poder otorgarles una solución, una vez definidos se determinaran los pasos a seguir para obtener el cambio en toda la organización, obteniendo así el éxito esperado.

Fuente: González López Sandra Luz, *Antología de la Asignatura de Desarrollo Organizacional*, División de Ciencias Administrativas y Sociales Departamento de Ciencias Administrativas, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, 2005, p. 16.

- ***Modelo de Desarrollo Organizacional por Blake y Mouton***

Este modelo se divide en 6 fases trabajando con la cooperación y la coordinación del factor humano para lograr el desarrollo organizacional y son:

1. Estudiar el cuadro Gerencial como patrón para comprender la dinámica de comportamiento de la cultura organizacional.
2. Se estudia el comportamiento de la dinámica del grupo de trabajo y se aprueban las formas de trabajo actual.
3. Análisis de trabajo interno entre las unidades organizadas de la compañía donde la cooperación y la coordinación del factor humano están presentes.

4. Se estudian las propiedades de un modelo de estrategia ideal para la empresa, necesaria para lograr la mejor rentabilidad con el previo impulso máximo.
5. Ejecución, se convierte la empresa de lo que es a lo que se plantea en el modelo de desarrollo para la misma.
6. Mide lo que se ha logrado del paso 1 al paso 6, y así evalúa nuevos cambios para establecer las metas y objetivos siguientes.

Este modelo realiza un estudio general de la situación actual de la organización, conforme al resultado generado por el factor humano y el desarrollo organizacional, se realizara el modelo a seguir, verificando los resultados durante el proceso y lo que se llevara a cabo después, para el mejoramiento de la organización.

Fuente: González López Sandra Luz, *Antología de la Asignatura de Desarrollo Organizacional*, División de Ciencias Administrativas y Sociales Departamento de Ciencias Administrativas, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, 2005, p. 19.

- ***Modelo de Desarrollo Organizacional por Lawrence***

Para Lawrence desarrollar el modelo de desarrollo organizacional significa crear una copia exacta de la situación de la empresa, a través de los siguientes pasos:

1. Diagnostico. Es el punto de partida donde hay que analizar los datos existentes de los problemas organizacionales, complementarlo con preguntas a las personas interesadas e involucradas, así se identifican las causas y variables del problema, algunas de las siguientes preguntas son de gran ayuda: ¿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 mas rápidamente? Todas las respuestas nos guiaran a tomar una mejor elección en cuanto a las acciones de cambio que tomar.
2. La ejecución de la acción. Pone en practica el plan seleccionado, aquí se sigue una secuencia de cambio, aquí se deben hacer revisiones constantemente.
3. Evaluación. Se compara las metas y objetivos planeados con los reales, se hace un diagnostico de sus causas y se comienza un nuevo ciclo.

Se realizara un estudio profundo y exacto de los problemas existentes y potenciales dentro de la organización, posteriormente se sigue la secuencia establecida para los cambios, si es necesario se realizaran modificaciones en

el proceso de cambio, se realizara la comparación de lo realizado con lo obtenido a fin de verificar los motivos por los cuales no se cumplen los objetivos, y así seguir una secuencia hasta obtener el total de las metas establecidas.

Fuente: González López Sandra Luz, *Antología de la Asignatura de Desarrollo Organizacional*, División de Ciencias Administrativas y Sociales Departamento de Ciencias Administrativas, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, 2005, p. 20.

- ***Modelo de Desarrollo Organizacional por Newton Margulies***

En este modelo se consideran como fundamentales los pasos de recolección de datos, diagnostico organizacional y acción de intervención:

1. Recolección de datos. Abarca la disponibilidad de datos necesarios y los métodos para su recolección.
2. Diagnostico Organizacional. Es la solución de problemas, se identifican las preocupaciones y consecuencias de problemas, dándole prioridad a los propósitos y objetivos, se da mayor atención al enfoque para la solución de problemas organizacionales y a su preparación para el cambio.
3. Acción de intervención. Esta se lleva a cabo a través del entrenamiento de métodos de laboratorio. Es una acción planeada para poder ejecutar la fase de diagnostico.

Se hace énfasis en la recopilación y análisis de datos, debido a que es una de las fases más difíciles de desarrollar por que contiene elementos y problemas. Al emplear el modelo de desarrollo organizacional tendremos la obtención de datos, lo que permite conocer mejor la organización, lo que puede provocar un cambio dentro de la cultura organizacional.

Fuente: González López Sandra Luz, *Antología de la Asignatura de Desarrollo Organizacional*, División de Ciencias Administrativas y Sociales Departamento de Ciencias Administrativas, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, 2005, p. 22.

- ***Modelo de Desarrollo Organizacional por Luis Ferrer***

A diferencia de los otros Modelos de Desarrollo Organizacional este es el segundo que se compone de 6 pasos:

1. Autodiagnóstico. El agente de cambio da asesoramiento a la organización para que se detecte el estado de salud actual.
2. Recopilación y Diagnostico de Datos. Se obtienen datos mediante encuestas, entrevistas y reuniones, los datos a investigar son: La estructura organizacional, el clima organizacional, el ejercicio de la autoridad, el liderazgo, la solución de problemas, la comunicación y la motivación.
3. La planeación de la aplicación del desarrollo organizacional en la organización. Realizar los planes que se establecieron para lograr el cumplimiento de los objetivos fijados.

4. Capacitación del personal para que la ejecución del desarrollo organizacional sea efectiva
5. Ejecución. Se aplica la planeación teniendo la relación de liderazgo, administración y el cambio de conducta.
6. Seguimiento y reciclaje. Verifica que se cumplan lo establecido para lograr el éxito deseado.

Se necesita la ayuda de un agente externo para realizar el cambio ya que este dará el diagnóstico necesario para el establecimiento de las modificaciones que han de realizarse, teniendo como base las observaciones realizadas, a fin de cumplir todo lo establecido, dando el seguimiento para lograr que se cumpla la secuencia correcta del modelo de desarrollo organizacional.

Fuente: González López Sandra Luz, *Antología de la Asignatura de Desarrollo Organizacional*, División de Ciencias Administrativas y Sociales Departamento de Ciencias Administrativas, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, 2005, p. 23.

- ***Modelo de Desarrollo Organizacional por la L. A. y M. A. Sandra Luz González López.***

El modelo de la L. A. y M. A. Sandra Luz González López permite conocer la situación actual de cada empresa mexicana dándonos a conocer los problemas y sus soluciones para el mejor aprovechamiento de las organizaciones, lo que permite implementarlo con facilidad y consta de tres etapas:

1. Recolección y análisis de la información. Aquí se define la información de la empresa como es:

- * Nombre de la empresa.
- * Giro.
- * Ubicación.
- * Posición en el mercado.
- * Fecha de inicio de las operaciones.
- * Servicios y productos que ofrece.
- * Recursos con que cuenta.
- * Número de personas.
- * Prestaciones.
- * Público con el que tiene relación.
- * Equipo de transporte.
- * Misión y objetivos.
- * Estructura organizacional.
- * Valores de la empresa.
- * Manuales administrativos y reglamentos.

2. Diagnostico y Planeación. Se realiza un diagnostico de las deficiencias que se puedan presentar, con la información recopilada se lleva a cabo un análisis del funcionamiento y desempeño de las actividades ejecutadas en la organización. Así se determina el desempeño positivo y negativo de la empresa, se encuentra las ineficiencias así como las consecuencias negativas tangibles que puede traer a la organización. Con esto se diagnostican todas las posibles fallas dentro de la organización. Las acciones a seguir son:

- ◆ Elaboración de planes de trabajo por parte de la Gerencia.

- ◆ Establecimiento de rutas y procedimientos.
 - ◆ Establecimiento del tiempo en que se implantara el programa de desarrollo organizacional.
 - ◆ Dar a conocer los beneficios que tendrá la organización con el establecimiento del programa de desarrollo organizacional.
 - ◆ Elaboración de programas para optimizar los recursos humanos, materiales y tecnológicos.
 - ◆ Establecimiento de un programa de entrega de resultados.
 - ◆ Creación de nuevos departamentos para contrarrestar las diferencias y vigilar su cumplimiento.
 - ◆ Realizar planes para la mejora de los procedimientos de las áreas afectadas.
 - ◆ Establecer parámetros y sistemas de información que muestren bases de comparación de avances y resultados con el objetivo de tener un control sobre las operaciones realizadas.
- Todo esto que sirva como base para la oportuna toma de decisiones considerando el análisis de costos, estimación de ventas, entre otros.
3. Ejecución. Es la puesta en práctica de lo antes planeado, se ejecuta lo realizado en la planeación de acuerdo a lo

establecido, al mismo tiempo que se detecta posibles desviaciones corrigiéndolas inmediatamente para evitar que se genere algún problema mayor en el proceso de implantación del programa de desarrollo organizacional.

El Modelo de la L. A. Y M. A. Sandra Luz González López, fue creado para que se implementara en las organizaciones de nuestro país, este se divide en tres etapas en las cuales se da a conocer en su totalidad la situación actual de la empresa y las modificaciones necesarias que se han de implementar para obtener siempre el éxito total de la misma.

Fuente: González López Sandra Luz, *Antología de la Asignatura de Desarrollo Organizacional*, División de Ciencias Administrativas y Sociales Departamento de Ciencias Administrativas, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, 2005, p. 24.

VER ANEXO UNO.

1.7 Finalidad del Cambio Organizacional

Hoy en día el cambio organizacional es la piedra angular del mejoramiento continuo de las organizaciones. El cambio es el fenómeno por medio del cual el futuro invade nuestras vidas y conviene observarlo atentamente desde el ventajoso punto de vista de los individuos que viven, respiran y experimentan.

La gente se pasa la vida esperando a que las cosas cambien, a que las personas que los rodean cambien y a que todo se ajuste a su manera de ser y de pensar.

Los empleados pueden asumir el rol de líderes dentro de un proceso de cambio y crear una visión compartida que movilice a la organización y a su recurso humano en el proceso de cambio.

La misión de generar la capacidad de cambio, parte de la educación permanente, para aprender y para ayudar a los otros a aprender. El aprendizaje es cambio y su punto de partida es la educación.

Hoy más que nunca, las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan capitalizar el conocimiento por que es la clave para ser competitivos.

Es necesario que el trabajador asuma mayor responsabilidad por su propio desarrollo, y que se esfuerce en definir sus propias necesidades en función de los requerimientos del trabajo mismo.

“Una buena forma de aumentar la efectividad, es haciendo las cosas de manera diferente a la forma tradicional, incorporando así el cambio como una constante en el funcionamiento organizacional”.⁴⁶

⁴⁶ Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, Colombia, 1994.

Trabajar por trabajar es hoy signo de improductividad. Lo que se requiere para ser más competitivo es dinamismo, es decir, energía orientada hacia el logro de los objetivos.

El entorno cambia y las empresas se van ajustando a nuevas reglas como la integración de esfuerzos, el beneficio compartido, el trabajo en equipo, la permanente disposición a aprender y a cambiar.

La disminución de los niveles jerárquicos y de puntos de control, la ruptura de barreras, la necesidad de comunicación, la autogestión y el autodesarrollo son pilares del cambio.

Lo que da como una finalidad del cambio llevar a que cada empleado esté en capacidad de planear, hacer y evaluar su propio trabajo sin necesidad de tener que estar esperando a que su superior le diga las cosas que el mismo sabe que se deben hacer por el bien de la organización.

Debemos pensar que el trabajo es parte de la misión que se tiene en la vida y que ésta es la mejor oportunidad de servir a los demás.

“Las tendencias que afectan el desenvolvimiento del mundo determinan los cambios, es decir, las nuevas actitudes en las empresas, tales como, la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, la aceleración de las privatizaciones y el avance tecnológico, conforman un conjunto de condiciones que afectan las organizaciones. La estrategia que mejor

interpreta las respuestas ante las demandas de ese entorno tan complejo y cambiante se resume en competitividad”⁴⁷.

El cambio debe de tener como finalidad un beneficio, debe verse como algo que lleva a una vida más próspera para todos. Pues la mayoría de las veces queremos cambiar a los demás, sin hacerlo nosotros mismos, para ello: Aceptemos el cambio en nosotros y el producto de él lo reflejaremos en los demás, no dejemos las cosas por hacer para mañana.

Las exigencias del entorno son cada día más crecientes, por eso los métodos de cambio deben estar orientados hacia la Dirección, la Organización y las Personas, garantizándose la plena correspondencia de estos con vistas a alcanzar un adecuado desempeño global de la organización. Mientras el proceso avanza sin mayores dificultades, el cambio sigue adelante, pero se producen inconvenientes, las personas tienden a volver rápidamente a la situación anterior y es por eso que gran proporción de los procesos de cambio fracasan al poco tiempo de ser implementados.

Por esto el cambio tiene que tener como finalidad la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente de negocios siempre cambiante.

⁴⁷ Gordon, *Comportamiento Organizacional*, Prentice Hall, México, 1996.

2.8 Importancia del Cambio Organizacional

Muchos cambios están ocurriendo a nivel mundial, exigiendo una nueva postura por parte de las organizaciones. No se pueden quedar observando y dejar que las cosas sucedan sin nada que hacer, pues esto puede acarrear inseguridad en cuanto al propio futuro de la propia organización.

Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. Y para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.

“Cuando se quiere llevar adelante un proceso de cambio, se debe tener en cuenta que las personas pretenden que la nueva situación les proporcione la misma seguridad que la previa. Para que un proceso de cambio pueda implementarse con éxito y sostenerse en el tiempo, es fundamental tener en cuenta el factor humano”.⁴⁸

Las personas deben confiar, estar motivadas y capacitadas, ya que el cambio es un proceso muy duro, tanto a nivel personal como organizacional.

⁴⁸ Werther Keith, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, México, 1993.

La persona que lidera el cambio debe lograr que las personas puedan hacer mejor el trabajo, con menor esfuerzo y mayor satisfacción, la confianza es un requisito esencial para lograr un ambiente de trabajo agradable y de franca cooperación. En este mundo globalizado y competitivo en el que nada parece seguro, no resulta extraño que la confianza haya casi desaparecido del ambiente laboral.

Los empleados desconfiados se comprometen menos y son menos eficaces que los que confían. Los directivos que desconfían de sus empleados malgastan su tiempo controlándolos y ni unos ni otros se concentran en sus tareas y responsabilidades específicas. La motivación de los recursos humanos se logra cuando son tomadas en cuenta tanto las metas de la organización como las de las personas que la integran, creándose una verdadera energía que facilita el proceso de cambio. La adaptación de la empresa a la realidad del cambio tiene que suceder a través de un proceso que vaya ocurriendo real y efectivamente. Para lograr el cambio, los grupos deben perder el miedo. Con los primeros logros que alcanza cada grupo, los integrantes experimentan la satisfacción de los resultados obtenidos que ellos mismos propusieron, y a partir de ese momento se rompe la inercia al cambio. Para realizar un proceso de cambio exitoso es fundamental el

autoconvencimiento de los directivos de la organización y la concienciación del personal respecto a la necesidad del cambio

La palabra cambio se ha hecho familiar en las más diversas organizaciones y se ha convertido en un protagonista del quehacer empresarial. Hoy, el paradigma parece ser quien no se adapte al cambio morirá en el camino.

El cambio es una realidad, que afecta fuertemente, de hecho lo único sólido a lo cual es posible aferrarse, es a la certeza de que cualquier cosa que pasa hoy, ya habrá cambiado al día siguiente.

“El ambiente en general que envuelve a las organizaciones esta en continuo movimiento y es dinámico, exige una elevada capacidad de adaptación de supervivencia, deben enfrentarse a un entorno inestable, de cambio constante”.⁴⁹ Así, pues, para sobrevivir y competir hay que adaptarse al cambio rápida y eficazmente. El cambio que se realice, afectará en algún grado las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual al interior de la organización.

Este proceso puede desarrollarse conscientemente, aunque es muy difícil anticipar los efectos de los cambios; es posible elegir con claridad la dirección que lo facilite.

⁴⁹ Robins, *Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica*, Prentice Hall, México, 1996.

Un aspecto importante a considerar es la tendencia natural de las personas de resistirse al cambio. Hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios, una cultura, que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas, los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, menos a la improvisación, deben planificarse adecuadamente.

Es propio de la naturaleza de las organizaciones, que ellas cambian con el tiempo y, por tanto, los Gerentes por definición, tienen que estar tratando de manejar el cambio con una visión positiva.

Las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan, utilizar las herramientas que les permitan estructurar un adecuado servicio.

Un punto importante para obtener el éxito que deseamos dentro de nuestra organización es el de saber aprovechar mejor nuestra inteligencia emocional y dejar en segundo término el coeficiente intelectual, por que un coeficiente emocional óptimo lo tiene la persona que conoce sus emociones negativas y las puede resolver. Así podemos decir que dentro de la inteligencia emocional se debe tomar en cuenta lo siguiente: “La inteligencia emocional

a diferencia del coeficiente intelectual se aprende e incrementa durante toda la vida. Se desarrolla a partir de las experiencias, por lo cual nuestras habilidades en este sentido podrán continuar creciendo en el transcurso de la madurez, ya que esta basada en cinco aptitudes (característica de la personalidad o conjunto de hábitos que llevan a un desempeño superior o más efectivo) básicas divididas en personales y sociales”.⁵⁰

- Aptitudes personales
 1. Autoconocimiento: Saber en cada momento la emoción que estamos sintiendo.
 2. Autorregulación: Manejar las emociones.
 3. Motivación: Tomar iniciativas y ser muy efectivos.
- Aptitudes sociales
 4. Empatía: Percibir lo que sienten los demás.
 5. Habilidades Sociales: Interpretar adecuadamente la situación para persuadir y dirigir, negociar, cooperar y realizar trabajo en equipo.

Si tomamos en cuenta las cinco aptitudes anteriores y las fortalecemos en los integrantes de la organización se lograrán automáticamente los objetivos

⁵⁰ González López Sandra Luz, *Revista FESC Divulgación Científica Multidisciplinaria, Ensayo de Inteligencia Emocional en las Organizaciones*, México, 2005. p. 12-17.

deseados, por que se crea el autodomínio personal que a su vez se deriva de la confianza creada dentro de la organización.

En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo organizacional a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier empresa.

Considerando lo anterior como una constante, la necesidad de cambio permite concluir lo siguiente: Las organizaciones se plantean retos y han demostrado que el presente es de quienes se adaptan más agresivamente a las nuevas realidades, que las técnicas modernas tienen sentido cuando se aplican adecuadamente, que los retos del futuro son superables cuando se toma conciencia del papel de la innovación en un entorno cambiante. A medida que las organizaciones desafían el cambio, será determinante que la Gerencia desarrolle nuevas tecnologías en función de mejorar las destrezas y habilidades de los individuos.

CAPITULO 3. RESISTENCIA AL CAMBIO.



Los hombres no tienen dificultades por las cosas mismas, sino por la opinión que tienen de ellas.
Epicteto de Frigia, filósofo latino.

3.1 ¿Qué es la Resistencia al Cambio?

Nuestra vida cotidiana es regida por un conjunto de costumbres, hábitos y modelos que afectan la forma de alimentarnos y vestirnos, como la de trabajar o establecer relaciones con los demás. La resistencia al cambio se presenta cuando alguna situación altera el orden de la rutina, en nuestra vida diaria, el ciudadano o el trabajador se ven sometidos a nuevas experiencias sin haber sido informados en general, ni consultados.

Los actuales modos de conducta han sido el resultado de un aprendizaje y de una adaptación al medio físico o social. “Todo lo que cambie lo habitual aparece como difícil y peligroso. Esa resistencia abarca también una pérdida de prestigio en caso de fracaso o de menor rendimiento. El individuo siente un riesgo de devaluación, tanto respecto de los demás como frente a sí mismo. Las personas que se resisten a los cambios suelen tener cierto desgaste emocional, producto de las tensiones, la inquietud y la ansiedad que afectan a la personalidad de un individuo durante un periodo de cambio”.⁵¹

⁵¹ Strebel Paul, *¿Por Qué los Empleados se Resisten al Cambio?*, Harvard Business de Boston, 1996.

Si el individuo en su experiencia previa tuvo éxito, la predisposición de la persona tenderá a ser positiva. En caso contrario, las personas experimentarán una sensación de amenaza, de peligro y de incertidumbre de su futuro.

La cuestión es ver si existe dentro de la organización el ambiente adecuado para que si se presenta una resistencia al cambio se pueda aportar nuevas ideas en beneficio de todos. Y dejando la libertad suficiente para que éstas sean entusiastas, creativas y eficientes.

Para ello hay que empezar diciendo que el cambio es un valor, por lo que en la práctica implica una percepción, un sentimiento y un pensamiento, es decir, debe estar en nosotros mismos y debe observarse como una necesidad para adaptarse al entorno, es ser realistas, es dejar lo malo que hemos venido haciendo, para buscar el bien, pues solo esto nos hará encontrar el éxito.

“Durante el proceso no hay que olvidarnos de la parte emocional, o preocuparnos demasiado por la parte intelectual, hay que recordar que somos seres integrales y que no podemos separar nuestras partes, los componentes de nuestro cuerpo y espíritu, somos un todo, y cuando

tomemos conciencia de esto, encontraremos el equilibrio y estaremos dispuestos al cambio”.⁵²

Si creamos un esfuerzo de cambio en toda la organización para solucionar problemas inmediatos será reflejado a largo plazo. Y si dentro de todo el proceso no hay participación de los empleados estamos hablando que se presenta una resistencia al cambio.

Muchas veces las personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar, por no saber como actuar. A razón de que lo nuevo no es algo definido, por lo tanto una forma de defenderse de lo desconocido es agarrándose de lo conocido y, consecuentemente negando lo nuevo, esto paraliza transitoriamente el desarrollo de las organizaciones.

Debemos estar conscientes que siempre va a existir oposición al cambio, pues nos da temor lo nuevo, ya que nos sentimos mejor con lo viejo, pues es parte de la naturaleza humana, resistir al cambio, porque el cambio no se puede imponer, debe ser voluntario y por convencimiento propio. Por ejemplo, la gente se resiste al cambio, en especial a la tecnología, ya que teme a las consecuencias sociales y humanas del cambio.

Las organizaciones son ambientes sociales donde el Conflicto así como el Cambio son inevitables.

⁵² Duck Daniel, *El Arte del Equilibrio*, Harvard Business de Boston, 1994.

“Si nuestra meta a alcanzar dentro de la organización es: Crear organizaciones adaptables, capaces de transformarse en forma repetida y reinventarse, según sea necesario, para conservar la efectividad es necesario crear un cambio autodirigido con el que se comprometa la gente”.⁵³

Por todo esto debemos conocer lo que implica la resistencia al cambio, y lo que podemos lograr si la combatimos.

3.2 Concepto de Resistencia al Cambio

Dado que las organizaciones están compuestas de muchos individuos, el efecto multiplicador de la resistencia individual hace que la habilidad de una organización para cambiar sea más lenta y más difícil de lograr que la de un individuo. No obstante, lo más importante es que la organización tenga dicha habilidad para cambiar, ya que si no lo hace, no sobrevivirá.

Vivimos en una época de cambios en todos los planos de la sociedad, pareciera que ya nada es predecible. Así se hace evidente la necesidad que tiene cualquier sistema social abierto de estar cambiando para sobrevivir y también para competir.

⁵³ Fernández Juan Carlos, *Estrategias de Cambio: Distintos Abordajes al Proceso de Mejoramiento Continuo*, Ediciones Palmira, México, 1997.

La naturaleza de las organizaciones tiende a resistirse al cambio. Muchas veces las organizaciones son más eficientes cuando realizan tareas rutinarias y se inclinan a desempeñarse en forma más deficiente, cuando llevan a cabo algo por primera vez, al menos al principio. Para asegurar la eficacia y efectividad operacional, las organizaciones crearán fuertes defensas contra el cambio. No sólo eso, con frecuencia el cambio se opone a intereses ya creados y afecta ciertos derechos territoriales de toma de decisiones que los grupos, equipos y departamentos que se establecieron y se han aceptado a lo largo del tiempo.

Por esto necesitamos conocer mejor el concepto de Resistencia al Cambio:

Para Davis Keith: “Es el comportamiento de los empleados tendientes a desacreditar, retardar o impedir la realización de un cambio en el trabajo”.⁵⁴

Son los elementos que las personas crean para no realizar actividades nuevas dentro de la organización.

Así para King Nigel y Anderson Neil es: “Proceso coordinado de militancia radical, diseñado para socavar la estructura del control directivo”.⁵⁵

⁵⁴ Davis Keith, *Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional*, Mc Graw Hill, México, 1991, p. 334.

⁵⁵ King Nigel y Anderson Neil, *Como Administrar la Innovación y el Cambio: Guía Práctica para Organizaciones*, Editorial Thompson, España, 2002, p. 175.

Es un proceso diseñado para no realizar el cambio dentro de un proceso organizacional, lo cual nos impide seguir la estructura del mismo.

Y para la L. A. y M. A. Sandra Luz González López la Resistencia al Cambio es: “La inseguridad, desconfianza y temor a lo desconocido; lo que impide que se acepte el cambio”.⁵⁶

Si desconocemos lo que nos rodea, se presentara la inseguridad lo cual no deja que se efectuó ningún tipo de cambio.

De los conceptos anteriormente comentados podemos decir que la Resistencia al Cambio es: Oponerse a cualquier alteración de conducta normal dentro de nuestro medio social y personal.

3.3 Causas de la Resistencia al Cambio

La introducción de cambios provoca al comienzo resistencia a menudo considerable. Ello se produce cuando se trata de modificar los métodos de trabajo o de organización. La transición resulta ser siempre difícil, por que

⁵⁶ González López Sandra Luz, *Antología de la Asignatura de Desarrollo Organizacional*, División de Ciencias Administrativas y Sociales Departamento de Ciencias Administrativas Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, 2005, p. 50.

los empleados no encuentran trato diferencial entre quienes mejoran y los que permanecen igual o peor ante el cambio.

“A nivel personal el cambio implica pasar por tres estados muy importantes: La finalización, la zona neutral y el nuevo inicio”.⁵⁷

- ⊙ El primero tiene que ver con la finalización del viejo estado de cosas, el dejar ir algo. Aquí se percibe que algunos pierden y otros ganan con el cambio. Así que es mejor presentar el porqué del cambio con el mayor cuidado y grado de detalle posible. Comprender la medida de las pérdidas que sienten las personas, de una manera tal que nos permita encontrar formas de compensación. Asegurarse de que, en definitiva, todos conozcan los beneficios personales que les deparará el cambio. Fomentar la participación de la mayor cantidad posible de individuos afectados.
- ⊙ El segundo es la zona neutral, etapa a la que nos referimos al mencionar el concepto de transición. Es el proceso psicológico por el que las personas deben pasar para encontrarse en sintonía con la nueva situación. Es importante entender que el cambio no sucede sin este proceso. Los individuos se encuentran perdidos y temen recurrir a los demás porque no quieren hacer evidente su estado de

⁵⁷ Bridges W, *Dirigiendo las Transiciones: Aprovechando Bien el Cambio*, Cuba, 1994.

confusión. Hay que brindar elementos necesarios para poder generar las nuevas formas de operar, generando solidaridad. Sostener el cambio con comunicación y entrenamiento. Compartir información. La tensión se incrementa por la gran cantidad de temas abiertos por resolver.

- ⊙ El tercero es el nuevo inicio, los primeros pasos dentro de la nueva realidad. Se empieza a operar con los nuevos parámetros. Empiezan a notarse temas ocultos. Aparecen las dudas, las necesidades que consulta, el desaliento, cuando se pensaba que el camino llegaba a su fin. Reafirmar todo lo hecho y compartir experiencias. Asignar a todo el mundo una función. Hacer a todos partícipes del cambio. Vigilar las conductas y actitudes propias de los líderes, para asegurar el ejemplo. Mostrar firmeza y decisión.

Por ello debemos saber como introducir los cambios para que las personas se adapten mejor y más rápido a ellos y así capacitar a la gente para que esté preparada para las demandas del ambiente tan acelerado que nos ha tocado vivir.

“En todo el proceso en el que se realiza el cambio pueden surgir algunas de las causas más comunes de resistencia al cambio y son: Resistencia basada en malos entendidos, en rumores y temores”.⁵⁸

- ***Resistencia basada en malos entendidos.*** Un individuo puede malentender la naturaleza del cambio propuesto y sus implicaciones.
- ***Resistencia basada en rumores.*** Los rumores pueden persuadir a un miembro del equipo a que él o ella se volverán redundantes o que se les solicitará una reubicación para continuar trabajando.
- ***Resistencia basada en temores.*** La mayoría de los temores vienen de la incertidumbre. Sin importar si los temores del empleado tienen fundamento o no, el resultado puede ser la ansiedad y el estrés. Algunas organizaciones ignoran el hecho de que pueden existir miedos entre los miembros de su equipo, dado que piensan que no hay nada que temer. Si esto sucede probablemente no se manejarán los cambios exitosamente.

“Dentro de esto podemos encontrar los tres tipos de Resistencia al Cambio: Resistencia lógica, psicológica y sociológica”.⁵⁹

⁵⁸ Hardy George, *Cambio Certero para Mejorar Resultados*, Barron's Educational Series, 1997.

⁵⁹ Davis Keith y Newstrom John, *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Mc Graw Hill, México, 2000, p. 436.

- ***Resistencia lógica.*** Se basa en el acuerdo con los datos, análisis racional, lógica y ciencia. Surge del tiempo y esfuerzo reales requeridos para la adaptación al cambio, incluidos los nuevos deberes laborales que es preciso aprender. Estos representan costos reales para los empleados. Aunque un cambio pueda ser favorable para los empleados a largo plazo, el costo se paga a corto plazo.
- ***Resistencia psicológica.*** Suele basarse en emociones, sentimientos y actitudes. Es internamente –lógica- desde la perspectiva de las actitudes y sentimientos de los empleados respecto del cambio. Estos pueden temer a lo desconocido, desconfiar del liderazgo de la dirección o sentir que su seguridad y autoestima están amenazadas. Aunque la dirección puede considerar que tales sentimientos no se justifican, estos son reales para los empleados.
- ***Resistencia sociológica.*** También es –lógica- cuando se le ve como producto de un desafío a intereses, normas y valores grupales. Dado que los valores sociales son fuerzas muy poderosas en el entorno, se les debe considerar atentamente. Existen coaliciones políticas, valores sindicales e incluso diferentes valores comunitarios. Al nivel de grupos pequeños, existen amistades de trabajo y relaciones de prestigio que pueden sufrir alteraciones a causa de cambios.

Tener a un equipo como un grupo de personas que interactúan en busca de un fin determinado, es evidente que cualquier modificación en uno de sus componentes va a modificar a la totalidad del equipo.

Una persona que decide cambiar, generalmente tiene una actitud positiva hacia ese cambio, ya que sabe lo que este involucra y en qué punto va a ser diferente a su antiguo puesto. Pero cuando a un trabajador se le dice que tiene que cambiar de puesto, la reacción, con frecuencia, es negativa. En este caso el trabajador no está seguro de cómo el cambio afectará su rutina diaria o su trabajo en el futuro.

La administración de la resistencia al cambio incluye la eliminación del miedo a lo desconocido, que es lo que principalmente ocasiona la resistencia. Los trabajadores necesitarán la confirmación de que los cambios propuestos los afectarán positivamente. La forma más efectiva para superar la resistencia al cambio es, por supuesto, involucrar a la gente en el proceso de analizar dónde y por qué se necesita el cambio.

Como personas tememos perder imagen o prestigio, o autoestima. No nos resistimos al cambio propiamente dicho, sino a la posibilidad de pérdida.

Necesitamos buscar y aclarar las causas que preocupan a los miembros de la organización, ya sea por un mal entendido, rumores o temor, la buena

comunicación y el apoyo harán mucho para combatir el trasfondo de la resistencia.

3.4 Como Combatir la Resistencia al Cambio

Después de haber diagnóstico los problemas organizacionales hay que reconocer e interpretar el problema y evaluar la necesidad del cambio, establecer nuevos objetivos para mejorar la organización, determinar la disposición y capacidad de la organización para el cambio aunque durante el proceso se puede presentar la resistencia al mismo por parte de algunos miembros de ella, para esto necesitamos saber cual es la mejor manera de combatir la resistencia al cambio.

“Cualquier modificación en lo planeado exige una evaluación cuidadosa de la capacidad para el cambio individual y organizacional, por que el grado de satisfacción del empleado con el status y el riesgo personal está en juego”.⁶⁰

Por eso necesitamos identificar las tres categorías de la Resistencia al Cambio:

⁶⁰ Strelbel Paul, ¿Por Qué los Empleados se Resisten al Cambio?, Harvard Business Review, 1996.

1. Superficial: Esta puede ser sobrellevada con reacciones normales ya que no está instaurada profundamente en los individuos.
2. Moderada: Es la forma más común de resistencia que está basada en asuntos emocionales, miedo a la pérdida de lo obtenido en los años anteriores, entre otros. A esta resistencia se le suele confundir con la superficial.
3. Fuerte: Es la más difícil de tratar, puede llevar a batallas Gerenciales o incluso a abortar el plan de cambio.

Si bien podríamos enumerar las razones de por qué la gente se resiste al cambio preferimos, agrupar todas ellas en una sola: El miedo.

El miedo paraliza, cierra la mente a nuevas oportunidades, convierte a las personas en seres prácticamente autómatas, logra que nadie se comprometa. Este tipo de miedo está relacionado a la pérdida de algo: Poder, estatus, sociabilidad, beneficios monetarios, entre otros.

“Algunas aptitudes deben ser consideradas para disminuir la resistencia al cambio como son: Escuchar, satisfacer necesidades, destacar las ventajas, entre otros.”⁶¹ Algunos ejemplos son:

⁶¹ González López Sandra Luz, *Antología de la Asignatura de Desarrollo Organizacional*, División de Ciencias Administrativas y Sociales Departamento de Ciencias Administrativas, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, 2005, p. 53.

- Escuchar las expresiones de resistencia y manifestar empatía: Realizar un sondeo para escuchar las opiniones de todos los que conforman la organización con la mejor comprensión posible.
- Proporcionar los medios necesarios para la ejecución del cambio: Dar lo que se necesite para efectuar el cambio lo mejor posible.
- Hacer que el cambio satisfaga una o varias necesidades percibidas: Si el cambio satisface varias de nuestras expectativas será mejor a que si solo cumple un objetivo.
- Destacar las ventajas del cambio, sin ocultar sus dificultades o puntos débiles: No todo podrá ser lo deseado, así que es mejor comunicarlo desde el comienzo.
- Reducir las fuentes de inseguridad: La comunicación reducirá el miedo que se pueda presentar por que no habrá nada desconocido para los que participen en el proceso de cambio.
- Dar muestras de apertura en cuanto a las posibilidades de revisión en caso de que surjan problemas: Algunas sugerencias pueden ser tomadas en cuenta para la mejora de lo planeado.

Aunque la gente tiende a resistirse al cambio, esta tendencia se ve contrapesada por su deseo de nuevas experiencias y las retribuciones que llegaran con el.

“Los Gerentes y empleados necesitan comprender las razones de las fuentes de resistencia al cambio para combatirla para eso pueden utilizarse las siguientes cuatro tácticas para generar el cambio: Educación, participación, facilitación y negociación”.⁶²

- Educación y Comunicación: La sensibilización al cambio a través de capacitar a la gente y comunicarse con ellos abiertamente, puede ayudarles a ver la lógica del cambio y a ganar confianza mutua y credibilidad. La comunicación eficaz reduce los temores infundados. Es necesario que quienes lleven a cabo el cambio construyan una clara visión de hacia donde necesita ir la organización para tener éxito, y a la vez compartir y transmitir porqué la organización debe tomar esa dirección. Al darle a los integrantes del equipo toda la información posible y al proveerlos de alternativas para que cada uno pueda elegir su destino, se les permitirá

⁶² Beckhard Richard y Pritchard Wendy, Lo Que Las Empresas Deben Hacer Para Lograr Una Transformación, Grupo Editorial Norma, México, 1993.

acostumbrarse gradualmente a los cambios y podrán darse cuenta de que pueden sobrevivir en un ambiente cambiante.

- **Participación:** Existen evidencias de que una de las mejores formas de ayudar a implementar un cambio es hacer que el sistema afectado participe directamente en el proceso de toma de decisiones. Entre más participe el sistema en las decisiones que se toman sobre cómo manejar el cambio, menos resistencia hay y más estable puede ser el cambio. Es difícil que la gente se resista si ha participado desde los orígenes de las transformaciones.
- **Facilitación y Apoyo:** Los agentes de cambio pueden ofrecer una amplia gama de esfuerzos de apoyo. El temor y la ansiedad disminuyen cuando la gente obtiene beneficios inmediatos. La desventaja de esta táctica es que es costosa y no se tiene la garantía de éxito. Cuando los afectados sienten que los que dirigen el cambio están interesados en sus preocupaciones, se hallarán más dispuestos a brindar información que ayudará en forma conjunta a superar las barreras del cambio.
- **Negociación:** Se intercambia algo de valor a cambio de la disminución de resistencia. En esta negociación el riesgo es

caer en el chantaje, lo cual sería negativo para el que quiere llevar a cabo el cambio, al ser mal interpretados sus esfuerzos.

Dentro de la comunicación hay algunas funciones que se pueden desarrollar si se emplea eficazmente y son:

- Motivación de los empleados: Con objeto de fijar metas claras y realimentar a los empleados sobre el modo como se realiza el trabajo.
- Control de la ejecución de los objetivos: Para controlar el comportamiento de los empleados en su realización de los objetivos fijados y puede ser formal o informal.
- Para la expresión emocional interpersonal: Como mecanismo de interacción social, alimenta las necesidades sociales de los empleados.
- Como función de información: En la transmisión de las decisiones y de la información en la organización.

Las organizaciones deben convertirse en espacios para la comunicación ya sea verbal o visual, fomentar la reflexión, ser producto de la construcción conjunta de las personas que la conforman. Además, considerar el cambio de cultura como proceso continuo de aprendizaje enmarcando al hombre como el centro del desarrollo de una organización.

Los comportamientos se imitan, no se aprenden desde una declaración lógica y racional respecto a ciertas situaciones generales. “Tanto para aprender como para desaprender comportamientos hay que vivir experiencias impactantes. No es nada fácil cambiar comportamientos, es decir, desaprender para aprender, por que junto a ellos hemos creado un repertorio de esquemas mentales casi reflejos, con los que justificamos nuestras acciones aprendidas siguiendo el ejemplo de los niveles superiores.”⁶³

Es por esto que debemos comunicar la necesidad de cambio, obtener una visión compartida, generar el compromiso de los líderes, facilitar la participación del personal y pensar sobre la organización en forma integrada.

3.5 Importancia de Combatir la Resistencia al

Cambio

Los cambios externos lo integran los clientes, el mercado y la tecnología.

Los cambios internos lo integran los recursos, la organización, la cultura y el poder.

⁶³ Goñi Zabala Juan José, El Cambio son Personas: La Dirección de los Procesos de Cambio, Ediciones Díaz de Santos S. A., Madrid, 1999, p. 212.

En el aspecto interno se debe conseguir un equilibrio entre los resultados tangibles e intangibles. Sin persistencia no hay resultados. Si bien los resultados requieren de un periodo de maduración, es necesario salir a buscarlos e insistir en las medidas adecuadas para su logro.

El eje o centro del proceso durante la etapa de implementación del cambio es la capacidad de transformación y de respuesta por otro. La capacidad de transformación se demuestra logrando cambios efectivos, mientras que la capacidad de respuesta es la aptitud para solucionar adecuadamente los problemas operativos que se presentan. El cambio es ver la brecha entre lo que somos y lo que queremos ser como organización en conjunto. Es tratar a los empleados como asociados y no como esclavos autómatas. Los cambios no deben dejarse al azar, hay que crear una actitud y mentalidad abierta al cambio.

Finalmente, aceptado el cambio, hay que empezar a probar fuerzas de nuevo (un nuevo sistema de trabajo, una nueva actitud) y descubriremos que hemos alcanzado un nuevo estado de cierta tranquilidad y conciliación auténtica con nosotros mismos y que en el proceso hemos madurado y crecido, ya sea personal u organizacionalmente. Después, hay que revisar de nuevo para ver que otras opciones de cambio tenemos.

“Así si le damos la importancia debida, al combatir la resistencia al cambio tendremos como resultado adquirir ventajas organizacionales”.⁶⁴ Como son:

- Adquirir una ventaja competitiva: Esto nos permite estar dentro del mercado laboral de forma independiente y segura.
- Apoyar fusiones o adquisiciones: Esto nos ayuda al crecimiento de la organización que a la vez crea fuentes de empleo.
- Reducir costos: El tiempo empleado será menor, lo que da como resultado un menor gasto en tiempo y utilidad.
- Mejoramiento de la calidad interna de la organización: Se efectuaran todos los procesos con mejores resultados.
- Mejor servicio a clientes: Nuestros clientes se encontraran satisfechos con la mejora en los cambios.
- Lograr el cambio: Aquí vemos los resultados de combatir la resistencia al cambio.

Hay que crear una actitud y mentalidad abierta al cambio, porque el cambio es permanente, porque el cambio es nuestro aliado. Si se posee esta visión y se trabaja año tras año, ningún cambio será tan difícil como se plantea.

La resistencia al cambio y el cambio organizacional, sostenido en claros principios de igualdad, interés reciproco, participativo y un compromiso

⁶⁴ Parro Nereo Roberto, *Reingeniería: Empezar de Nuevo*, Macchi Grupo Editor S. A. Argentina, 1996, p. 74.

recompensado, nos asegurará una gestión de calidad, con alto grado de productividad y finalmente un trabajo exitoso.

3.6 Beneficios de Combatir la Resistencia al

Cambio

Un cambio planeado en una organización es el conjunto de actividades de cambio intencionales y orientadas a las metas, logrando mejores resultados elevando la moral, que reduciendo la autoestima.

De hecho, si la reacción inicial de sus trabajadores es positiva, pregúnteles abiertamente si no perciben un lado negativo a los cambios que van a efectuarse. A la inversa, si la reacción es negativa, permita a los trabajadores decir lo que les inquieta y luego pregúnteles si no hay aspectos positivos en el cambio. Recuerde que el objetivo de esta información es lograr que los trabajadores acepten, o por lo menos apoyen, el cambio, no imponérselos obligatoriamente. En algunas ocasiones los trabajadores han convencido a la Gerencia de que los cambios propuestos harían más daño que beneficios, y han ayudado a sus compañías a evitar costosos errores en tiempo y dinero, también puede encontrar que ciertos trabajadores simplemente no estarán de acuerdo con la necesidad de los cambios propuestos. Si esto ocurre, la

tarea no es alegar o ponerse a la defensiva, sino aceptar el hecho de que puede existir una honesta diferencia de opinión.

“Si empleamos la inteligencia emocional para lograr el cambio deseado esta nos ayudara a reconocer y manejar nuestros sentimientos de una manera tal que nos permita ser mas efectivos en nuestras relaciones interpersonales logrando un equilibrio cuando se manifiesten algunos sentimientos”.⁶⁵

Como los siguientes:

- Ira: Nuestro enojo, mal genio e irritabilidad serán menores a lo acostumbrado.
- Miedo: La ansiedad, la desconfianza y la fobia desaparecerán una vez aclarado lo que se pide y lo que se quiere como resultado.
- Felicidad: Alegría, deleite, dicha y satisfacción son lo que obtendremos una vez que se empiecen a mostrar los resultados y beneficios para la organización.
- Amor: Aceptación, afinidad, amabilidad y dedicación es lo que se empleara durante el proceso por que logramos combatir la resistencia generada por el cambio.

⁶⁵ González López Sandra Luz, *Revista FESC Divulgación Científica Multidisciplinaria, Ensayo de Inteligencia Emocional en las Organizaciones*, México, 2005. p. 13.

- Sorpresa: Asombro es la primera reacción que se presenta cuando se habla de cambio sin que las personas hayan tenido participación alguna.
- Disgusto: Molestia, insatisfacción e impaciencia es lo que se presenta cuando los beneficios no son percibidos por toda la organización.
- Tristeza: Autocompasión, desaliento, melancolía, soledad y depresión, se manifiesta junto con la resistencia al cambio.
- Repulsión: Rechazo, aversión, asco, desprecio. Se presentara si no están de acuerdo con los cambios.

Así nuestra inteligencia emocional nos puede beneficiar en la resistencia al cambio si se emplean actitudes positivas, es decir, tener un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño más efectivo, teniendo una habilidad que agrega valor económico a los esfuerzos de una persona en su trabajo.

Para la etapa de cambio se requiere conocimiento, imaginación y método concentrados en una persona, esta persona es el líder o directivo que teniendo el poder para promover el cambio, ha llegado a una convicción sobre la necesidad de cambio y ha asumido los costos tangibles e intangibles de la decisión.

“Los focos de la dinámica del proceso son: La visión, la sensibilidad y la consistencia, por que si todo se efectúa como lo establecido en los objetivos, obtendremos beneficios a corto plazo”.⁶⁶ Algunos beneficios son:

- Los miembros de la organización cambiarán por que han participado en la decisión del cambio.
- Apoyan el cambio por que se participo en la planificación.
- Los integrantes cambiarán sus actitudes al estar convencidos de que las recompensas excederán al dolor del cambio.
- El ambiente en el cual el grupo desempeña sus actividades se encuentra libre de amenazas.
- Los miembros de la organización tienen aptitudes, conocimientos y destrezas para el cambio.
- Confían en los motivos establecidos para el cambio.
- Se crea confianza y unidad por que se tiene la percepción del éxito.

“Se han observado algunos factores críticos que influyen en el comportamiento de los empleados, que hace que la cultura organizacional avance o se atrase”.⁶⁷ Estos pueden ser:

⁶⁶ Stoner, *Administración*, Mc Graw Hill, México, 1995.

⁶⁷ Gordon J, *Comportamiento Organizacional*, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México, 1997.

- Actitud. Disposición de ánimo que toma o manifiesta cada persona ante un evento, lo cual conduce a que marchen bien o mal las cosas u operaciones que se estén realizando. Esta actitud es influenciada por varias causas como son: Trato, estado anímico, sueldo, entre otras.
- Motivación. Es el incentivo que tienen las personas para realizar cualquier labor encomendada, como son: Bonificaciones, mejor remuneración en el sueldo, entre otros.
- Compromiso. Es la forma como cada persona toma la labor a realizar.
- Disponibilidad. Tiempo que tiene cada persona para realizar su labor.

Los Gerentes en todos los niveles deben aprender a ver la situación desde otro ángulo. Deben utilizar la empatía para con sus empleados comprendiendo como se ve el panorama desde sus posiciones.

Deben motivar a los empleados para que estos colaboren y participen del cambio. La Gerencia debe propiciar el enriquecimiento de los empleados como seres humanos, esto se logra incorporando una serie de valores, sentimientos, manifestaciones culturales para disponer el ánimo individual y colectivo hacia el proceso de mejoramiento.

Toda persona desea ser apreciada. Nunca dejamos de experimentar esta necesidad, incluso cuando parecemos ser independientes y autosuficientes; lo cierto es que necesitamos sentirnos valorados por los demás.

Cuando una organización tiene una alta participación y una alta adaptabilidad, decimos que tiene una cultura flexible y con disposición al cambio.

La cual necesitamos crear si no es que existe y con eso se obtendrán los mejores beneficios de combatir la resistencia al cambio

CAPITULO 4. CASO PRÁCTICO.



El hombre que se levanta aún es más grande que el que no ha caído.
Concepción Arenal, escritora española.

Antecedentes de la Empresa Digital Shop S. A. de C. V.

La empresa se conforma de 3 socios los cuales se encuentran laborando dentro de la empresa Digital Shop S. A. de C. V., donde constitucionalmente y por monto de aportación encontramos como primer socio al Lic. Luis Cesar González Álvarez, seguido del Lic. Eduardo Fernández Zamora y finalmente la Lic. Verónica Rodríguez Mesta. Los cuales se unieron para crear esta empresa mexicana que tiene por objetivo ofrecer el mejor servicio de telefonía celular a sus clientes actuales y potenciales. Así empezaremos por conocer los diferentes puestos y quienes conforman la organización:

Director General: Lic. Luis Cesar González Álvarez.

Lugar de Nacimiento: Estado de México.

Estudios: Licenciatura en Mercadotecnia.

Desarrollo Académico: Universidad del Valle de México.

Desarrollo Profesional: Desempeño su labor como integrante corporativo dentro de la inmobiliaria Administradores de Inmuebles S. C. posteriormente se une como Gerente de Marketing dentro de la empresa Digital Travel S. A. de C. V. Actualmente lo encontramos laborando en Digital Shop S. A. de C. V., como dueño y Director General.

Idiomas: Ingles, Alemán.

Gerente General: Lic. Eduardo Fernández Zamora.

Lugar de Nacimiento: México D. F.

Estudios: Licenciatura en Administración de Empresas Turísticas.

Desarrollo Académico: Instituto Politécnico Nacional.

Desarrollo Profesional: Supervisor y asesor dentro del área de ventas en Digital Travel S. A. de C. V. Actualmente se encuentra en Digital Shop S. A. de C. V. logrando los objetivos establecidos con el mejor desempeño de técnicas y labores dentro de la empresa.

Idiomas: Ingles.

Contador: Lic. Pedro Ruiz Alarcón.

Lugar de Nacimiento: México D. F.

Estudios: Licenciatura en Contabilidad Pública.

Desarrollo Académico: Facultad de Contaduría UNAM.

Desarrollo Profesional: En un principio se desempeño como auxiliar de contabilidad en diferentes despachos contables, actualmente lleva la contabilidad tanto de Digital Shop S. A. de C. V. como de varias personas Físicas y Morales.

Idiomas: Ingles.

Gerente de Recursos Humanos: Lic. Verónica Rodríguez Mesta.

Lugar de Nacimiento: Estado de México.

Estudios: Licenciatura en Psicología.

Desarrollo Académico: Universidad Tecnológica de México.

Desarrollo Profesional: Da conferencias de psicología y recursos humanos en diferentes escuelas particulares, además de atender su consultorio privado, y para Digital Shop S. A. de C. V. ofrece sus servicios cada que se requiere de la contratación de personal.

Idiomas: Ingles y Francés.

Gerente de Activaciones: Lic. Vivian Torres Medina.

Lugar de Nacimiento: México D. F.

Estudios: Licenciatura en Administración.

Desarrollo Académico: FES Cuautitlán UNAM.

Desarrollo Profesional: Proporcionaba asesoría a subdistribuidores dentro de Digital Travel S. A. de C. V. Actualmente tiene a su cargo las activaciones de todas las líneas celulares dentro de Digital shop S. A. de C. V.

Idiomas: Ingles y Francés.

Gerente de Marketing: Lic. Miguel Ángel Cervantes Munive.

Lugar de Nacimiento: Estado de México.

Estudios: Licenciatura en Comunicación.

Desarrollo Académico: UAM Xochimilco.

Desarrollo Profesional: Laboraba para la empresa Telemark S. A. de C. V. donde tenía a su cargo diferentes campañas publicitarias a través de operadores telefónicos a nivel nacional. Actualmente tiene a su cargo el marketing de ventas con 40 personas dentro de Digital Shop S. A de C. V.

Idiomas: Inglés.

Mensajero: Jorge Mendoza García.

Lugar de Nacimiento: México D. F.

Estudios: Preparatoria.

Desarrollo Académico: CCH Azcapotzalco.

Desarrollo Profesional: Trabaja con diferentes medios de transporte, lo que le permite tener un amplio conocimiento de la ciudad.

Idiomas: Español.

Almacén: Ana Laura Castillo García.

Lugar de Nacimiento: México D. F.

Estudios: Pasante de la Licenciatura de Contabilidad.

Desarrollo Académico: Laboraba en despachos contables como auxiliar administrativo, dentro de sus actividades se encontraban el registro de nóminas y de cuentas. Actualmente tiene a su cargo el departamento de Almacén dentro de Digital Shop S. A. de C. V.

Idiomas: Inglés.

Secretaria General: Paola Espinosa Reyes.

Lugar de Nacimiento: México D. F.

Estudios: Preparatoria.

Desarrollo Académico: Colegio de Bachilleres.

Desarrollo Profesional: Solamente labora para la empresa Digital Shop S. A. de C. V.

Idiomas: Español.

1999

El Lic. Luis Cesar González Álvarez y la Lic. Verónica Rodríguez Mesta, plantean la idea de independizarse y formar una organización propia, para esto empiezan a reunir el capital necesario para la creación de una organización a largo plazo.

2000

En este año el Lic. Luis Cesar González Álvarez, y el Lic. Eduardo Fernández Zamora., se conocen dentro de la empresa Digital Travel S. A. de C. V.

2001

Conocen a la Lic. Vivian Torres Medina, igualmente laborando dentro de la empresa Digital Travel S. A. de C. V. para este año el Lic. Luis Cesar González Álvarez Y el Lic. Eduardo Fernández Zamora., se encuentran dentro del área de ventas.

2002

El Lic. Luis Cesar González Álvarez, al ver que dentro de Digital Travel S. A. de C. V., no lograba tener un futuro prometedor, aunque dentro de su

desempeño en el área de ventas alcanzaba los números mas sobresalientes, surge nuevamente la idea de independizarse y crear una organización propia a corto plazo, parecida a donde él se encontraba laborando, es por esto que decide dejar su lugar de trabajo para formar el propio.

2003

Los tres socios antes mencionados se reúnen para la firma del Acta Constitutiva de la empresa Digital Shop S. A. de C. V. Dando así origen a su mejor empleo y nuevo proyecto.

2004

Digital Shop S. A. de C. V., se establece en la calle de Sor Juana Inés de la Cruz No. 93 Col. Viveros de la Loma en Tlalnepantla, Estado de México. Donde cada uno de los integrantes antes mencionados, realiza diferentes funciones antes de poder establecerse mejor, así tenemos que el Lic. Luis Cesar González Álvarez capacitaba al personal nuevo a la vez que era Gerente de Marketing, y la Lic. Verónica Rodríguez Mesta se encargaba de de la recepción y de dar entrevistas para cubrir los puestos requeridos.

Al mismo tiempo que reunían a antiguos compañeros de trabajo para dar inicio propiamente a las actividades de la organización, a la vez que se iban incrementando los logros dándole estabilidad a la empresa.

2005

La empresa ya se encuentra establecida en su totalidad, con un organigrama bien definido y funcionando con los requerimientos necesarios para dar la atención requerida a sus clientes.

GIRO

Digital Shop S. A. de C. V es un Subdistribuidor del Servicio de Telefonía Celular a través de Radio Móvil Dipsa S. A. de C. V. (TELCEL).

VISIÓN

Ser la empresa más fuerte en ventas de telefonía celular especializándonos en formar personal que brinde un servicio de calidad tanto para los usuarios como para la compañía que representamos ofertando su producto y/o servicio, colocándonos en el gusto de la gente por excelencia.

MISIÓN

Ser la mejor opción para satisfacer las necesidades de los usuarios de telefonía celular garantizándoles el mejor servicio con la mejor tecnología.

POLÍTICAS

- ☆ Toda la información proporcionada por nuestros clientes es estrictamente confidencial.
- ☆ Buscar permanentemente lograr altos niveles de productividad y eficiencia.
- ☆ Reconocer el desempeño del personal en el cumplimiento de sus responsabilidades y compensarlos de acuerdo a su contribución a la empresa.
- ☆ Promover un ambiente de respeto en el cual el empleado exprese su opinión sobre su trabajo y contribuya con sus ideas a lograr mejores resultados dentro de la empresa.
- ☆ La empresa cumplirá todos los requisitos acordados con los clientes.
- ☆ Los empleados que laboran en la empresa tendrán la posibilidad de ascender de puesto, de acuerdo con su eficiencia y antigüedad.
- ☆ Cada Gerente deberá mantener por lo menos el mismo número de ventas al del mes pasado.

- ☆ De ocurrir algún cambio en la entrega de documentación directamente dictaminada por Telcel, se le comunicara a cada Gerente que estos a su vez comunicaran a su personal.
- ☆ Se dará una tolerancia de 15 minutos como máximo, para ingresar a laborar, después de la hora de entrada por cada turno.

OBJETIVOS A CORTO PLAZO

- Dar el servicio al cliente en el menor tiempo posible.
- Capacitar continuamente a los empleados para dar mejor servicio a todos nuestros usuarios.
- Mantener bajo el índice de rotación de personal.
- Incrementar los bonos y la participación de los empleados.
- Abrir un nuevo departamento de calidad y monitoreo en las llamadas.
- Tener siempre en existencia lo ofrecido en el mercado.
- Incrementar el número de personal conforme la carga de trabajo lo requiera para mantener la calidad proporcionada al cliente.

OBJETIVOS A LARGO PLAZO

- Duplicar las ventas internas cada mes.
- Aumentar cada mes las existencias en el departamento de Almacén.
- Crear subdistribuidores a través de nuestros empleados ofreciendo independencia laboral, a la vez que contribuyen para la empresa.
- Renovar en lo posible las instalaciones y el equipo de trabajo utilizado dentro de la empresa.
- Implementar una propuesta de comportamiento organizacional para combatir la resistencia al cambio.

VALORES

- ❖ Crear un ambiente o clima organizacional favorable como consecuencia de la motivación y estímulos impartidos a todos los miembros de la organización.
- ❖ Proceder de manera veraz y objetiva cuidando la calidad de la información proporcionada.
- ❖ Trabajamos en forma confiable para mantener al cliente involucrado y oportunamente informado de los procesos realizados.

- ❖ Cuidamos de hacer las cosas bien, y en los tiempos acordados con el cliente.
- ❖ Trabajo en equipo y colaboración.
- ❖ La empresa proporciona apoyo total a sus colaboradores.
- ❖ Mejora continúa en nuestro servicio al cliente.
- ❖ Innovación en nuestros servicios para proporcionar calidad a nuestros clientes logrando metas y objetivos.
- ❖ Compromiso para cumplir fielmente lo acordado entre el cliente y la empresa.
- ❖ Respeto para todos los trabajadores que conforman la empresa.
- ❖ Obtenemos y utilizamos la información en forma exclusiva y privada.

ESTRATEGIAS

- ✎ Crear relaciones duraderas y redituables con los clientes.
- ✎ Retener al cliente mediante la satisfacción de sus necesidades.
- ✎ Promover la participación de los empleados para que busquen la satisfacción total de los clientes.
- ✎ Dirigirse al cliente por su nombre para personalizar la conversación.
- ✎ La puntualidad es primordial hacia el tiempo de los demás.

- ✎ Ofrecer diferentes alternativas para que el cliente elija la mejor conforme a sus necesidades.
- ✎ Diferenciar al máximo nuestra oferta de las de nuestros competidores para conservar a nuestro cliente potencial.
- ✎ Se desarrollan estrategias para incrementar las ventas como son: Las actividades promocionales y publicitarias, entre otros.
- ✎ Constantemente se comercializan nuevos equipos celulares, los cuales son lanzados en el mercado local, así la innovación atrae al consumidor.
- ✎ Las modificaciones deben basarse en la satisfacción total de los consumidores, ofreciendo un servicio de calidad, esto se logra entregando una constante innovación, flexibilidad y satisfacción a las necesidades requeridas por los clientes.
- ✎ Enriquecer la cartera de clientes actuales proporcionándoles el seguimiento del servicio al término de su contrato.

A continuación se realizara una descripción general de cada área dentro de Digital Shop S. A. de C. V.:

A) DIRECTOR GENERAL

- Función: Se encarga de las finanzas dentro y fuera de la empresa, así como enfocar las utilidades recibidas por nuestros servicios hacia el crecimiento de la empresa y ser el representante legal de la organización.
- Obligación: Mantener el orden dentro de la empresa, así como proporcionar los recursos necesarios para trabajar.
- Jerarquía: Se localiza al principio del organigrama de aquí se derivan los demás departamentos.

B) GERENTE GENERAL

- Función: Se encarga de satisfacer las necesidades de la empresa así como de su adecuada administración, es de quien depende el buen funcionamiento de las actividades que se realicen, lleva un control de los ingresos y egresos de la organización, autoriza y verifica los pagos del personal que labora directamente con la empresa, es el encargado de las relaciones públicas dentro y fuera de la empresa, es el responsable de la solución de conflictos. Verifica y proporciona lo necesario para que se cumplan los objetivos establecidos.

- Obligación: Informar directamente al Director General del desempeño de las actividades diarias dentro de la empresa, así como darle cumplimiento a los objetivos a corto y largo plazo.
- Jerarquía: Se localiza en el segundo nivel seguido del Director General.

C) SECRETARIA GENERAL

- Función: Realiza una actividad sumamente importante debido a que es el primer contacto con todas las personas que nos visitan y nos llaman, se encarga de la recepción dentro a la empresa, le incluye llevar la agenda en orden del Director General y dar atención directa a nuestros clientes y empleados.
- Obligación: Ordenar las citas en los tiempos correctos para el buen funcionamiento de la empresa, así como la transferencia de llamadas para el usuario final, tener siempre en existencia la papelería necesaria para el desempeño de todas las labores de la organización.
- Jerarquía: Se localiza debajo del Director y Gerente General, a un costado de contabilidad, por ser apoyo a todo el personal.

D) CONTABILIDAD

- Función: Es un departamento externo que lleva la contabilidad de la empresa para el registro de las actividades financieras con la finalidad de llevar una buena salud de las mismas.
- Obligación: Tener siempre al corriente los pagos requeridos para el buen funcionamiento de la empresa.
- Jerarquía: Se localiza por debajo del Director y del Gerente a un costado de la secretaria General, ya que es un Departamento que contiene toda la contabilidad de la empresa.

E) GERENTE DE ACTIVACIONES

- Función: Se encarga de las activaciones de los planes tarifarios que vendemos así como de la coordinación con el almacén para tener siempre equipos disponibles para satisfacer la demanda de venta, también todo lo relacionado con activaciones de la empresa, en este departamento se tienen que entregar la documentación requerida por venta realizada, tiene la responsabilidad de verificar que todo se encuentre dentro de las políticas de TELCEL de lo contrario tiene la libertad de no aceptar la documentación hasta que le sea entregada en las condiciones que se debe, al activarse la línea arma la valija para el

distribuidor, y pasa el contrato a mensajería para que sea entregado junto con el equipo.

- Obligaciones: Mantener al día la comunicación con el departamento de marketing, así como darle seguimiento a las ventas de todas las líneas celulares hasta que sea entregada al consumidor final.
- Jerarquía: Se localiza en línea directa del Gerente General y tiene como compañeros de área el Departamento de Almacén y a la Gerencia de Recursos Humanos.

F) GERENTE DE MARKETING

- Función: El Gerente de Marketing tienen la responsabilidad de vender con su equipo de trabajo a través de líneas telefónicas, fijas o celulares, proporcionarle base de datos y el suficiente material para que pueda desempeñar su puesto adecuadamente, está sujeto a un mínimo de dos activaciones diarias por persona que este bajo su mando, el personal que se le confiere es de su total responsabilidad por lo cual debe evitar la rotación en lo más posible ya que la empresa no se hace responsable por la falta de criterio para mantener unido a su equipo, de no cumplir se le dará la oportunidad a otra persona que pueda cubrir con las ventas diarias establecidas por la

organización, por lo cual tienen libre albedrío en la toma de decisiones que afecten a su equipo de ventas.

- Obligaciones: Informar al personal de los cambios en planes tarifarios, y nuevos equipos a la venta, dar el mejor ejemplo a seguir y formar un equipo unido de trabajo.
- Jerarquía: Se localiza como subordinado de la Gerencia de Activaciones.

G) CERRADOR

- Función: Así es como se le denomina en la empresa al vendedor que acude a las citas de los operadores para la firma del contrato y la recopilación de los documentos necesarios para iniciar el proceso de activación, es su responsabilidad entregar todo como lo marcan los lineamientos de TELCEL ya que de lo contrario la Gerencia de Activaciones no podrá proceder a la activación del contrato ya que por el mínimo detalle faltante se le regresará para su corrección.
- Obligación: Asistir puntualmente a las citas que le sean asignadas, así como proporcionar información verídica a los clientes para resolver todas las dudas posibles.

- Jerarquía: Se localiza como subordinado del Gerente de Marketing, que este a su vez es subordinado de la Gerencia de Activaciones.

H) OPERADOR

- Función: El operador telefónico tiene como responsabilidad el primer contacto con el usuario, aunque esta al final de la cadena de mando es la piedra angular de las ventas dado que él es quien hace la labor de venta con el cliente ofreciéndole nuestros servicios, para que le proporcione una cita y lo podamos visitar.
- Obligación: Mantener el mejor animo posible para que sea transmitido a nuestro posible comprador vía telefónica, así como mencionarles el motivo principal de la llamada y darle información necesaria para que el cliente no se encuentre confundido.
- Jerarquía: Se localiza al final del organigrama como subordinado dentro de la Gerencia de Marketing y dentro de la Gerencia de Activaciones.

I) GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

- Función: Se encarga de la administración del personal, desde la reclutación y selección hasta los pagos, revisando las comisiones que

se pagan al personal que labora dentro de la empresa, todo despido y contratación se tiene que realizar bajo su supervisión.

- Obligación: Contratar solo el personal con el perfil deseado y que tenga la mejor capacitación posible.
- Jerarquía: Se localiza en línea directa al Gerente General, y esta a la derecha de la Gerencia de Activaciones.

VER ANEXO 2.

FORTALEZAS

- ✓ Se ha creado un grupo de trabajo muy sólido, ya que las personas que están administrando cada departamento cuentan con una amplia experiencia.
- ✓ Se inicializa sin ningún registro de penalizaciones ante Radio móvil Dipsa S. A. de C. V., lo que le da ventaja para aprovechar beneficios como tener un mejor trámite en un corto periodo de tiempo.
- ✓ Como los empleados son de nuevo ingreso no hay fomento de malos hábitos, lo que nos puede ayudar para trabajar como es requerido.
- ✓ Los horarios son muy flexibles lo que al personal le permite realizar actividades en conjunto.

- ✓ No se requiere de experiencia previa alguna para ingresar a la empresa, así se amplían las oportunidades para poder reclutar personal dentro de la organización.
- ✓ Las labores a desempeñar son muy fáciles de aprender por lo que en poco tiempo la empresa puede ver resultados en su personal.
- ✓ Los gastos fijos son muy bajos por lo que la utilidad generada se puede emplear para proporcionar mejores beneficios a los subordinados.
- ✓ El poder activar los equipos directamente en las oficinas a través del programa de Telcel, nos da una respuesta más rápida de la aceptación o negación de las líneas solicitadas por cada cliente, lo que nos permite darle agilidad al trámite e informar a nuestros clientes en el menor tiempo posible.
- ✓ Como el personal es reducido encontramos una mejor adaptación cuando se generan cambios que afectan a toda la empresa ya que los departamentos se encuentran establecidos en conjunto dentro de un mismo espacio.

- ✓ Todos los empleados que laboran dentro de la empresa, se pueden expresar abiertamente para la proposición de algún cambio, que genere la oportunidad de crecer en conjunto y solidamente.
- ✓ Como la mayoría de los subordinados son estudiantes, se crea un ambiente laboral tranquilo y jovial, lo que resulta en ser gente positiva y trabajadora.
- ✓ Por ser personas jóvenes se pueden realizar modificaciones en las reglas establecidas, sin que tengamos resistencia al cambio ya que son personas abiertas al cambio en la mayoría de los casos.
- ✓ En comparación con otras empresas que tienen el mismo giro que nosotros, somos muy independientes en la mayor parte de las actividades con respecto al distribuidor directo, lo que nos da ventaja sobre los demás, aunque aparentemente hagamos lo mismo.

DEBILIDADES

- ▶ Como la empresa es reciente puede tener poca experiencia a la hora de experimentar cambios como organización.
- ▶ La mayoría del personal se encuentra entre los 17 y 23 años, por lo que el desempeño de actividades no se toma con la responsabilidad requerida.

- ▶ Su ubicación no es muy clara, ni visible por lo que dificulta la llegada al personal.
- ▶ No hay una cartera de clientes previa por lo que cada día se dificulta un poco mas el obtener quien requiera de nuestros servicios.
- ▶ Cuando se visita directamente al cliente en su domicilio, pueden ocurrir imprevistos como el que no tenga los documentos necesarios para contratar o que no se encuentre en el lugar acordado a la hora indicada, lo que hace perder tiempo y dinero a nuestros vendedores.
- ▶ Muchas veces se delegan responsabilidades a la persona equivocada lo que da como resultado improductividad provocando la baja en las ventas.
- ▶ Como todos trabajan casi juntos el uno del otro, tienden a adquirir responsabilidades fuera de su departamento lo que causa confusión al personal de marketing.
- ▶ Cuando la comunicación es deficiente entre los departamentos, los cambios ocurridos en los precios y nuevos equipos a la venta se dan a conocer mucho tiempo después.
- ▶ Es poco el personal que labora como cerrador fuera de la empresa todo el día por lo que la comunicación con ellos es más escasa, sería

esencial incrementarla, para generar un mejor control en toda la organización.

- ▶ Como no contamos con un almacén directo en la organización es difícil saber que es lo que se encuentra en existencia en ese momento para vender, por que si no hay equipo no hay activación, lo que nos da una venta a medias por no realizar el proceso total para el servicio solicitado.
- ▶ Como el pago es por comisiones no se puede ofrecer un ingreso estable por lo que mucha gente rechaza este tipo de trabajo, o algunos solo ingresan para probar y a los pocos días no regresan, lo que genera desgaste para el Departamento de Recursos Humanos, al incrementarse la rotación del personal.
- ▶ No hay un departamento de calidad, por lo que no se lleva un control de la eficacia de la información que proporcionan los operadores a los clientes.

OPORTUNIDADES

- ☺ Puede haber crecimiento a nivel organización a muy corto plazo, lo que permite una mejor ganancia para toda la empresa y así aumentar los bonos ya establecidos.

- ☺ Cuando se integra personal nuevo de trabajo, se puede capacitar y explicar claramente lo que se requiere de cada uno, esto nos crea la oportunidad de formar un nuevo equipo de trabajo diferente al ya existente aunque se realice la misma actividad.
- ☺ La expresión de ideas o cambios son bien recibidos hacia el Director General, lo que permite a todos expresarse y sentirse como personas y no como solo trabajadores dentro de la empresa, lo que permite que todos los que integran el equipo de trabajo se sientan mas a gusto en su labor.
- ☺ Constantemente se da desarrollo al personal, así como también hay la posibilidad de subir jerárquicamente en muy poco tiempo, y esto lo ofrece más que nada la antigüedad en el trabajo desempeñado.
- ☺ Aunque es una empresa que proporciona el servicio de telefonía celular, Telcel tiene sus políticas muy bien establecidas, por lo que no hay ventaja o beneficio alguno sobre los que laboran en la empresa, lo que da equilibrio e igualdad en el servicio.
- ☺ Como visitamos directamente al cliente a su casa u oficina, nos da la oportunidad de proporcionarle algún beneficio extra a la contratación, como alguna cortesía de hospedaje o regalo, ya que la competencia es muy amplia y casi en cualquier parte de la ciudad

podemos encontrar alguien que ofrezca el mismo servicio que nosotros.

- ☺ Se proporciona asesoría personal al cliente ayudándole a encontrar el mejor plan y equipo que cubra todas sus necesidades, resolviendo todo tipo de dudas y así dejar al cliente satisfecho con lo que eligió.
- ☺ El pago es generado por cada activación o venta realizada, así que al personal se le da la oportunidad de acomodar sus horarios y citas para trabajar como mejor le convenga, así como ampliar su cartera de clientes visitándolos directamente, lo que deja una ganancia mayor, y un beneficio mayor para nuestros clientes ya que no se les cobra cantidad alguna por el servicio proporcionado.
- ☺ El ambiente organizacional es muy agradable y con mucha energía, lo que nos da animo para laborar día con día, también cuando llega el día de pago y vemos que algunos vendedores realizaron un mejor esfuerzo, por lo tanto se observa que cobraron mas que los demás, esto te impulsa a seguir trabajando mas y con eso verificas que si se puede obtener un mejor ingreso, sin tanto esfuerzo.

AMENAZAS

- ⌚ Una de las más importantes amenazas para cualquier tipo de organización es la falta de comunicación, o la simple deficiencia de esta, que trae consigo los más graves problemas, aun si son simples de modificar, y esto es a veces por falta de atención, como ocurre desde el departamento más alto hasta el más bajo dentro del organigrama. Lo que puede provocar una resistencia al cambio por falta de información.
- ⌚ El Director General delega las actividades más importantes al Gerente General, lo que ocasiona distracción y olvido en varios asuntos importantes a tratar.
- ⌚ A pesar de tener la estructura básica dentro de la empresa se sigue dependiendo de un Distribuidor Directo ante Telcel, es decir, necesitamos un intermediario por que no se permite realizar directamente ningún tramite, por no cumplir con los requerimientos mínimos como tener un mínimo de tres millones de pesos de capital invertido, lo que causa atraso por parte de ellos y en consecuencia hacia nuestros clientes, lo que nos da mala impresión ante los clientes, en situaciones que están fuera de nuestro control.

- ⌚ Como básicamente el marketing solo depende de líneas telefónicas, se ha tratado de implementar en conjunto con la venta de telefonía celular otros giros totalmente fuera de este, para incrementar las utilidades, lo que amenaza con descuidar la actividad principal. Y en consecuencia la pérdida de lo que se ha establecido con seguridad, manifestándose la inestabilidad laboral.
- ⌚ Como algunas veces los pagos no se generan a tiempo, por falta de un buen registro en las finanzas, se suspende momentáneamente el servicio de líneas telefónicas, lo que causa desagrado al personal y en ellos se genera resistencia a cualquier cambio, por faltar la parte responsable de la organización.
- ⌚ Las funciones básicas de cada departamento no son bien entendidas y llevadas acabo, como por ejemplo al darle seguimiento a algún cliente con motivo de rechazo para la contratación de su línea. Se observa mucha confusión ya que el personal de marketing no precisa con quien comunicarse directamente para la aclaración de sus dudas, a pesar de que tienen un Gerente él cual también puede carecer de información.
- ⌚ Como es una empresa nueva y todavía no se capitaliza lo suficiente, así como se realiza el cobro de las activaciones directamente de

DIGITAL SHOP S. A. DE C. V.



4.2 Propuesta de un Modelo de Desarrollo Organizacional para Combatir la Resistencia al Cambio dentro de Digital Shop S. A de C. V.

Como lo puntualizado en el Capítulo 2, rubro 2.6 “Modelos de Desarrollo Organizacional”, se analizaron los modelos de diversos autores especialistas en el tema para poder distinguir el que más se adaptará en el caso práctico, esto para tener una fácil comprensión de su desarrollo y llegar a la meta propuesta facilitando así su lectura y en el caso del investigador su desarrollo, sin desmeritar la importancia de los otros autores en el tema al término del análisis de todos ellos se eligió el modelo de la L. A. y M. A. Sandra Luz González López por los motivos descritos a continuación:

- ♫ La primera razón es que la L. A. y M. A. Sandra Luz González López es de nacionalidad mexicana, debido a ello, a su residencia y experiencia que ha tenido en el país conoce toda la estructura y organización de las empresas mexicanas y gracias a ello puede contemplar ampliamente desde un mejor punto de vista la problemática de las organizaciones mexicanas y las soluciones para su

adecuado crecimiento y organización, denotando en ello su amplia experiencia como consultora que su trayectoria le ha brindado, de esta manera contribuye de manera importante a nuestro país proporcionando un mejor desarrollo, salud y bienestar a las empresas.

- ♪ También hay otra razón muy importante, por que se distingue como una gran catedrática manifestando siempre amplios conocimientos dentro de la Asignatura de Desarrollo Organizacional junto con la facilidad que le caracteriza de transmitirlos a sus educandos logrando en cada uno de ellos la asimilación del conocimiento que toman de ella, esto dentro de otros logros demostrando una admirable trayectoria académica dentro de la Universidad Nacional Autónoma de México que es la mayor casa de estudios del país, en donde, dentro y fuera de ella cada uno de los proyectos que desarrolla demuestran su gran conocimiento, experiencia, habilidad y compromiso profesional, ofreciendo mejoras sociales y organizacionales, lo cuál sin lugar a dudas incrementa sus logros, como catedrática e investigadora así como también ser una mujer exitosa.

Al mismo tiempo que ejerce la investigación, donde actualmente desarrolla una línea de investigación en el área de postgrado de Cambio Organizacional de gran importancia e interés para todos aquellos que tenemos el entusiasmo y el gusto de saber de las contribuciones a esta área. Y por ultimo contribuye con gran entusiasmo y conocimiento como autora de varias publicaciones de actualidad dentro de la F. E. S. Cuautitlán.

- ♪ Además nos da a conocer el funcionamiento de la empresa.
- ♪ Proporciona soluciones a las fallas organizacionales.
- ♪ Da a conocer la importancia de diagnosticar la situación actual de la empresa.
- ♪ Elimina las barreras que no permiten el libre funcionamiento de la empresa.
- ♪ Es un Modelo Desarrollado creado para las Organizaciones Mexicanas.
- ♪ Se puede implementar de una forma eficaz.
- ♪ Se detecta con facilidad las áreas que cuentan con deficiencias.
- ♪ Se desarrolla dentro de un ambiente positivo y armonioso.
- ♪ Se señalan las debilidades y fortalezas de una organización.
- ♪ Se aportan nuevas propuestas a la organización.

- ♪ Se conoce el tiempo en que se va a desarrollar y los beneficios que se obtendrán.
- ♪ Se optimizan los recursos con los que cuenta actualmente la organización evitando así gastos innecesarios.
- ♪ Da la libertad de crear nuevos departamentos si es que así se requiere para mejorar el funcionamiento de la organización.
- ♪ Realiza específicamente el procedimiento que se llevara a cabo de un área específica a tratar para mejorar la salud de la organización, sin afectarle en su proceso de cambio organizacional.
- ♪ Si se emplea correctamente el Modelo de Desarrollo Organizacional, este nos proporcionara la información necesaria y correcta para la implementación de cambios y toma de decisiones futuras, sin que afecte el desarrollo organizacional de la empresa.
- ♪ Y por ultimo facilita y se logra que se den los cambios planeados.

El Modelo de Desarrollo Organizacional elegido consta de las siguientes tres etapas:

1. Recolección y Análisis de la Información.
2. Diagnostico y Planeación.
3. Ejecución.

Que a continuación se desarrollaran:

ETAPA 1. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

De acuerdo a los antecedentes antes señalados la organización cuenta con lo siguiente:

- Nombre de la empresa: Digital Shop S. A. de C. V.
 - Ubicación: Sor Juana Inés de la Cruz No. 93 Col. Viveros de la Loma, Tlalnepantla, Estado de México.
 - Giro: Telecomunicaciones, especializada en telefonía móvil.
 - Fecha de inicio de sus operaciones: Marzo del 2004.
 - Servicio y producto que ofrece: Empresa especializada en ventas de servicio y productos de telefonía celular.
 - Numero de personas: Se encuentran 40 personas laborando dentro de la organización.
 - Público con el que tiene relación: Cualquier persona Física mayor de 18 años, o Persona Moral que requiera de los servicios de Telecomunicaciones.
 - Ventaja: Casi el total del personal que ingresa a laborar no tiene conocimiento alguno de cómo se efectúa un tramite ante Telcel, esto nos puede ayudar para que el personal no tenga malos hábitos a la hora de realizar su labor, es por esto que la conducta es muy moldeable y podemos obtener una muy

fuerte fuerza de trabajo con el debido liderazgo, dentro de la organización se cuenta con mucha disposición por parte del personal administrativo así como para lograr un crecimiento a corto plazo y a largo plazo, incrementar las utilidades para que cada día aumente el capital para tener una independencia total y ofrecer todo lo necesario a los clientes en el menor tiempo posible. Contamos con oportunidades de desarrollo, así como la participación de los empleados en nuevos proyectos para obtener un mejor ambiente laboral, aunque la mayor parte de los que lo integran la organización se encuentran por debajo de los 30 años, lo que hace tener un ambiente muy alegre, la mayoría siendo estudiantes ya que solo se les requiere de 4 horas diarias, permitiéndoles alternar diferentes actividades al mismo tiempo, que generan dinero para sus gastos personales sin mucho esfuerzo a la vez que obtienen experiencia para empleos futuros. El total del personal dentro de la organización actualmente es de 40 empleados, lo que da a cada uno el espacio suficiente para desarrollarse y sentirse cómodo dentro de su área de trabajo, a los operadores se les

proporciona la base de datos necesaria para localizar a los clientes potenciales.

- Desventaja: Si se quiere obtener el desarrollo de la organización, necesitamos incrementar las ventas, lo cual puede traer consecuencias por que se descuidan mas detalles de los que antes se podían resolver a tiempo, esto nos da como necesidad el incrementar al personal administrativo. Lo que genera atraso mientras se capacita, además de que no se cuenta con un almacén cercano a la organización, esto incrementa los atrasos en activaciones y procesos hacia el cliente, por lo cual seria mejor implementarlo lo antes posible. Hace falta limitar más las actividades de cada departamento por que como no se cuenta con áreas específicas, hay problemas a la hora de realizar algunas modificaciones y cambios, debido a que no sabemos como generarlos y quien será el responsable de verificar el proceso y los resultados. Si el personal no tiene la suficiente responsabilidad y ética para proporcionar el debido servicio a los clientes, comienzan a manifestarse las inconformidades, por que no hay un Departamento de

atención al cliente para darle solución a este tipo de problemas, que aunque sean mínimos hay que darles la atención debida.

- **Director General.**

- Ventaja: Cuenta con una buena visión y un liderazgo efectivo, en todas las situaciones presentadas directamente con él, siempre verifica que se tome la decisión mas justa y que beneficie a todas las partes involucradas generando así confianza en la labor a desempeñar a la vez que se crea un mejor ambiente de trabajo.
- Desventaja: Se presenta solo tres horas aproximadamente en el horario laboral dentro de la organización, en las cuales no puede observar el desempeño de todos los subordinados, lo que a largo plazo puede crear bajas utilidades, hay veces que las finanzas de la empresa se encuentra fuera de orden y no se emplean correctamente en los gastos estimados para nomina y oficina cuando esto ocurre, personalmente el Director General es el que tiene que ver como se puede remediar el asunto, lo que consume energía y tiempo para todos. Debido al descuido y ausencia por parte del Director General, hay muchas

inconformidades que no se le comentan hasta que se ha creado un problema mayor.

- **Gerente General.**

- Ventaja: Cuenta con un amplio conocimiento en el área, por lo cual se encarga de la capacitación de los cerradores y operadores, aunque a veces debido a la carga de trabajo delega esta responsabilidad a alguien más que puede no informar lo necesario y correcto para el buen desempeño de nuestros principales empleados con contacto directo al cliente, tiene el registro de productividad de cada empleado laborando dentro de la empresa, lo que beneficia por que sabemos quien necesita una mayor capacitación para incrementar la producción.
- Desventaja: Se encuentra laborando diariamente 10 horas seguidas lo que puede traer como consecuencia cansancio y un menor rendimiento en las actividades, esto debido a la ausencia en gran parte del Director General, ya que están a su cargo todas las responsabilidades, además de su labor diaria como lo es proporcionar la nomina y dar seguimiento a los rechazos de las activaciones por parte de Telcel en donde encontramos las líneas suspendidas por falta de pago de parte

de los clientes, donde se les llama para verificar su pago y que sigan utilizando el servicio que se le proporciono por lo menos hasta los 6 meses después de que adquirió su línea.

- **Secretaria General.**

- Ventaja: Se encuentra al pendiente de las llamadas entrantes de los clientes para que se les proporcione la atención e información que requieran para el buen desempeño de nuestras ventas, así como llevar un registro de todo el personal en su horario de entrada y salida para reportarlo a la Gerencia de Recursos Humanos, se encarga de las funciones del fax y copiadora.
- Desventaja: A veces por falta de conocimiento pude confundir al cliente al proporcionar mal la información. Si tiene permiso de ausentarse, y alguien más ocupa su puesto es muy complicado debido a la falta de organización por parte de la Secretaria General. Si no pidió papelería a tiempo para surtir nuevamente lo que se ha consumido, encontramos que hay que esperar más tiempo de lo normal para realizar las actividades, lo que da atraso para la producción, tanto de operadores como de cerradores.

- **Contador.**

- Ventaja: Tiene al corriente todas las finanzas de la empresa, se encarga de las cuentas y chequeras que se han obtenido a través de los bancos, ejerce prestamos a los empleados cuando estos los requieran los cuales se descuentan de la nomina final, el pago siempre se realiza en efectivo y en el lugar de trabajo.
- Desventaja: No tiene establecido un lugar permanente dentro de la empresa, solamente se encuentra cada cierre de quincena, por que hay muy pocos movimientos contables. No siempre se llegan a cubrir los gastos con facturas, por lo cual tenemos más egresos que ingresos dando como resultado un alto pago ante hacienda. No se proporciona seguro social al trabajador hasta tener una antigüedad mínima de 4 meses laborando dentro de la empresa.

- **Gerente de Activaciones.**

- Ventaja: El trámite de cada cliente en el cual se solicita una línea con un equipo nuevo en planes tarifarios es mucho mas rápido y directo que anteriormente, esto permite comunicarle al cliente los más rápido posible la respuesta a su trámite y a la vez entregar el equipo lo más pronto posible. Esta área esta en constante actualización y acercamiento de cualquier cambio

generado directamente en Telcel, lo que solo permite tener el mínimo de errores en cuanto a la documentación requerida y aceptada, para no generar molestias a los clientes con documentación faltante. En este departamento se entrega directamente la documentación de cada persona física o moral y se comienza el trámite de activación el cual puede tardar de 10 min. hasta 5 horas esto dependiendo de los recursos que se encuentran dentro del programa de Telcel en la conexión a través del modem siempre y cuando tengamos el equipo elegido en existencia.

- Desventaja: Si no se cuenta dentro de almacén con el equipo solicitado por el cliente no se puede realizar trámite alguno lo que nos atrasa ya que no tenemos respuesta alguna de si se es aceptada o rechazada la activación por Telcel, lo que puede ocasionar disgusto por parte del cliente por el atraso, solamente Telcel proporciona ventajas a los usuarios con una antigüedad mínima de 6 meses con su plan tarifario, siempre y cuando estén al corriente en sus mensualidades, por que si a Telcel se le adeuda desde un peso no proporcionara líneas adicionales hasta que este cubierto el total del adeudo. A las

personas físicas en promedio solamente se les proporciona 2 líneas por usuarios, y a personas morales se les proporciona un promedio de 4 líneas teniendo una previa investigación que puede tardar aproximadamente 10 días hábiles (solamente la primera vez que se adquieren líneas con Telcel).

VER ANEXO 3.

- **Gerente de Marketing.**
 - Ventaja: Es el contacto e intermediario entre los operadores y los cerradores, es el que lleva la información y registro de todas las citas realizadas, les da seguimiento, confirma la información que se le proporcione al cliente y en caso de que un cliente no este presente en el domicilio a visitar, el Gerente reasigna la cita nuevamente para una nueva visita, proporciona las activaciones y rechazos a cada operador a su cargo, los mantiene informados de los nuevos equipos a la venta así como de los cambios en los precios, resuelve las dudas tanto de clientes como de los mismos operadores, les da una constante capacitación a sus operadores para proporcionar el mejor servicio a sus clientes y así incrementar la productividad en las ventas.

- Desventaja: Si se incrementan mas de lo normal las citas elaboradas por cada operador, y no hay una previa confirmación también encontraremos inconformidad por parte de los cerradores ya que a la visita de los clientes la información proporcionada será confusa y se corre el riesgo de no completar la venta sin llegar a las ventas estimadas y esto se reflejara en el pago de todos los involucrados dentro del marketing por estar bajo un pago de comisión lo que puede ocasionar el desanimo de los operadores principalmente, la mayoría de ellos no sabe que Telcel tiene el derecho a reservarse el derecho a proporcionar o no el servicio al cliente, así que solo a través del programa de Telcel obtenemos la respuesta de la previa acreditación a la activación de cada cliente, contando siempre con un contrato firmado por este.

VER ANEXO 4.

- **Cerrador.**
 - Ventaja: Es el único que tiene contacto físicamente con el cliente, lo que le puede ayudar a incrementar sus ventas dependiendo de la labor de convencimiento generada hacia él a través del conocimiento y la confianza, se encarga de recibir la

documentación del cliente y de la firma del contrato, resuelve sus dudas y le ayuda a elegir el plan y equipo mas adecuado a sus necesidades, dejando al cliente tranquilo por tener el conocimiento del servicio a contratar proporcionándole una atención personalizada directamente en su casa u oficina, lo que nadie mas ofrece.

- Desventaja: A veces el cliente que se visita tiene imprevistos y se encuentra ausente en la dirección proporcionada por él para la visita, lo que genera perdida de tiempo y dinero. Si no se conoce la documentación aceptada por Telcel lo que se ha obtenido es incorrecto lo cual se tendrá que corregir posteriormente, lo que atrasa el tramite al cliente, por eso hay que tener el mayor conocimiento posible para resolver las dudas que surjan por parte del cliente. Además de contar con un capital previo para poder estar trasladándose por toda la ciudad.

VER ANEXO 5.

- **Operador.**
 - Ventaja: Es el que tiene el primer contacto con el cliente vía telefónica generando ventaja por localizarlo directamente en su

celular, casa u oficina, dándole a conocer las ventajas y promociones que Telcel le proporciona en ese momento así como darle una atención personalizada donde nosotros le otorgamos todo el servicio requerido sin cobrarle por los servicios prestados.

- Desventaja: Puede ser mas difícil la venta debido a que el cliente no demuestra el primer interés y no nos pide el servicio directamente, por lo que hay que generar la necesidad de obtener lo que le estamos proporcionando, o incluso si es que al cliente le interesa mas la promoción en ese momento hacerle saber como la puede adquirir, ya que tenemos promociones exclusivas como distribuidor que con ningún otro podrán adquirir, tomando en cuenta que la competencia es muy amplia en el mercado ya que encontramos muchas tiendas que proporcionan el servicio de telefonía celular, así como cada día se incrementan los Centros de Atención a Clientes, donde se les puede otorgar un equipo gratis el mismo día, lo que a nosotros generar todo el proceso nos lleva hasta 3 días hábiles. Es por esto que el operador tiene la labor más difícil, por que

es el quien crea o no el interés de una compra teniendo el primer contacto con el cliente.

VER ANEXO 6.

- **Gerente de Recursos Humanos.**
 - Ventaja: Su labor comienza desde hacer la publicación de un anuncio para solicitar personal y proporcionar las características que se requieren para desempeñarse dentro del puesto solicitado. Una vez que va llegando el personal aspirante se realizan las entrevistas individualmente la mayoría de las veces, dando así una atención personalizada, explicando las actividades a desarrollar, las formas de pago, y el mínimo de productividad que se debe generar, dando importancia a las faltas y retardos, así como la ventaja de tener bonos por llegar a cierto numero de ventas, dependiendo del área a desarrollarse, la mayoría esta conforme con lo que se le ofrece, el siguiente paso es generar un archivo del personal que ingresa a laborar al día hábil siguiente, obteniendo una previa capacitación, así Recursos Humanos dentro de la entrevista se encarga de obtener el mejor personal posible.

- Desventaja: Cuando se presenta demasiada gente para recibir información acerca del trabajo en una misma hora, se da una sola entrevista para todos los presentes lo que puede generar dudas en los candidatos al puesto, al mismo tiempo que hay preguntas sin resolver y con esto baja el nivel de asistencia al día siguiente, también hay personas que solo por curiosidad asisten y no regresan posteriormente lo que crea desgaste por parte del personal tanto de Recursos Humanos como para el que les proporciona la capacitación.

ETAPA 2. DIAGNOSTICO Y PLANEACIÓN.

Daremos inicio con la primera parte que es el diagnostico de todas las áreas dentro de la empresa, posteriormente se desarrollara la planeación donde se dará la solución a lo antes mencionado y diagnosticado.

- ***Diagnostico.***

I. Director General

- A) Su asistencia a la empresa es casi diaria, en donde cada día que se presenta no pasa mas de 3 horas dentro de la organización esto debido a que tiene actividades diversas ya sean familiares o laborales lo que provoca que durante su ausentismo se origine una mala toma

de decisiones, lo que trae consecuencias a absolutamente toda la organización. Con esto observamos descuido y desinterés de su parte, tal vez por el tiempo ya invertido dentro del ramo y servicio de la organización, se ha presentado un cierto rechazo hacia estar mas tiempo de lo indicado en un solo lugar, en este caso dentro de las instalaciones de la organización.

- B) En las ausencias el Director General tiene constante comunicación vía telefónica solo con el Gerente General, o si es que este se llega a ausentar o se encuentre ocupado, habla con la persona que conteste su llamada, lo cual claro, la información que le proporcionan puede ser incompleta, es una sola opinión y personal, la cual da desde su visión presentada ante cualquier situación.
- C) Es una persona abierta a la conversación con quien quiera platicar, parte del personal no tiene conocimiento de quien es él, hasta que se cuestionan o preguntan, o alguien se los llega a mencionar solo por algún incidente importante, o por que se presento alguna situación que solo el podría decidir la solución, es cuando se genera una junta con solo parte del personal involucrado, lo que también genera enfado y a falta de comunicación se genera una resistencia al cambio.

- D) Si hay propuestas que cumplir y estas no se realizan formalmente, no hay personal que le de el seguimiento necesario para obtener el éxito requerido, por lo que solamente se puede mantener el orden y la tranquilidad en un corto periodo de tiempo, lo que nos provoca ausentismo, generando nuevamente rotación de personal.
- E) El Director General trabaja junto a su esposa la cual es la Gerente del Departamento de Recursos Humanos, y hay veces que no limitan su línea familiar y laboral, lo que puede llegar a complicar la relación laboral de los demás trabajadores, al crear confusión en lo que se tiene que realizar. Aunque la decisión final la proporciona el Director General.
- F) El cuenta con una excelente visión, y siempre tiene metas trazadas a corto y largo plazo para el beneficio de todos, eso siempre lo hace extenso para su personal ya que le interesa mucho el desarrollo en conjunto, pero si no se comunica a tiempo o si el único que sabe y trabaja para ello, no veremos realizado ningún cambio.
- G) Delega la mayor parte de las actividades que el personalmente podría desempeñar por lo que no deja proporcionar lo mejor de su dirección directamente en el personal que indirectamente trabaja para él.

H) Una de las debilidades es no concretar con éxito proyectos anteriores, aunque tiene la habilidad de abrir o empezar un proyecto, al igual que para generar ganancias en solo en un principio por que es muy bueno en su área a desempeñar como lo son las ventas pero una vez que este todo funcionando a la perfección empieza a delegar responsabilidades y no siempre a las personas calificadas ni eficientes, así encontramos que tenemos que empezar de nuevo.

II. Gerente General

- A) Es una persona graduada en el área Económico Administrativa, muy eficaz para el área de Recursos Humanos, aunque debido a que él no ha generado proyectos o metas de vida en que implique ejercer un liderazgo con efectividad, se observa su falta de experiencia para dirigir correctamente al personal.
- B) Su falta de liderazgo tiene como consecuencia crearle una debilidad más a la organización debido a que él la mayor parte del tiempo es quien tiene que resolver problemas y tomar decisiones muy apresuradas sin la supervisión del Director General, lo que no siempre resulta positivo.
- C) El Gerente General trata de resolver todas las situaciones que se presenten sin comunicarle absolutamente nada al Director General,

esto según para evitarle la mayor cantidad de problemas lo cual a veces se sale fuera de control y ya hay otra serie de problemas adjunto al actual.

D) El Gerente General delega responsabilidades importantes que el con su experiencia en el área de telecomunicaciones podría resolver perfectamente y con una respuesta positiva, el ya no se hace cargo de las situaciones complicadas hasta que se llega al ultimo extremo, e incluso es tanto lo que se deja la situación a resolver que hay veces que no se puede ya rescatar, que incluso se ha llegado hasta las cancelaciones de las ventas.

E) Si él Gerente General acepta cancelar una venta el resultado no genera ningún valor para el trabajo realizado por los demás, además de que hay un punto malo en acumulación hacia nuestra organización por que Telcel no lo permite mas que en casos muy necesarios, esto por que previamente se realizo la firma de un contrato, así como que el cliente también proporciono su documentación, entonces no se justifica la falta de propiedad y ética para solo completar el tramite, entonces esto no nos beneficia en absolutamente nada.

- F) Se nota distracción en su rutina diaria, es una persona reservada para sus comentarios y opiniones, no está relacionado directamente con el personal, todo se trabaja a través del Gerente de Marketing.
- G) Hasta que alguien le comente alguna molestia es cuando se percata de que hay deficiencias presentes en el área.
- H) Lleva el registro de las asistencias y ausentismo de cada personal aunque no indaga en los motivos, también en ciertas ocasiones se encarga de actividades correspondientes al área de Recursos Humanos, como son la selección del personal, pago de nómina, capacitación al personal, etc.
- I) Por lo menos 2 veces a la semana se ausenta de su lugar de trabajo para acompañar al Director General a la entrega de documentación recaudada de los clientes de las ventas generadas dentro de los días anteriores a su última visita, la cual es entregada al Distribuidor Directo que se encarga de la entrega de los equipos al consumidor final.
- J) El lleva un registro exacto de la productividad, de cada uno dentro de la empresa y de lo cual genera un informe y es visible a todos, de aquí no se parte para motivar ni verificar las deficiencias o complicaciones que el personal tiene para seguir incrementando su producción, lo

cual es solo la mitad de lo que se podría hacer para combatir varias debilidades y desarrollar nuevas estrategias de ventas.

- K) Su jornada laboral es la más larga de todo el personal ya que es el primero que llega y el último que se va, lo que puede provocar falta de energía y ánimo en el día disminuyendo así su entusiasmo en las actividades a desarrollar, esto a que él es el único al que se puede acudir en ausencia del Director General.

III. Secretaria General

- A) El lugar de trabajo en el que se encuentra ubicada la Secretaria General dentro de las instalaciones de la organización no es el adecuado debido a que no es el primer contacto visual que los clientes y empleados realizan, ella está ubicada un poco más al fondo de la puerta principal lo que causa confusión para quien visita la organización por primera vez.
- B) Es importante tener una buena presentación de la cual a veces se carece, como no hay una carga de trabajo pesada en este puesto, se observa mucho tiempo libre para la persona que lo desempeña, provocando la aburrición constante en el día lo que da como resultado el distraerse en actividades fuera del plan laboral, lo que reduce la productividad de la organización, además de que no tiene

un horario establecido para salir a comer, esto solamente se da cuando hay alguien que pueda cubrir su puesto en el tiempo en el que se ausenta que será aproximadamente de una hora.

- C) Es poco el ausentismo que se genera en este puesto, pero cuando esto llega a ocurrir encontramos que los registros no se encuentran en orden, que hacen falta copias de los formatos que necesitan los operadores para llevar su registro personal, que hay veces en que no se reportan las fallas en la impresora, copiadora o fax, que el directorio telefónico lo tiene incompleto.
- D) Se informan los recados de un día para otro, hay veces que utiliza el teléfono para llamadas personales, lo cual mantiene ocupada la línea y disminuye nuestra comunicación con los clientes.
- E) Por parte de la organización se observa una deficiente comunicación con la Secretaria General, ya que tiene poca información o casi es la última en enterarse de los cambios de precios generados en los últimos modelos de celular al mercado lo cual es necesario que se le informe para que pueda orientar a los clientes.

IV. Contador

- A) No tiene un horario establecido de asistencia dentro de la organización, lo que dificulta muchas veces el que se pueda tener

contacto directo con él, debido a los diferentes horarios que el personal maneja, por lo que dificulta las altas al seguro social.

- B) El proceso de tener registrados los ingresos y los egresos es muy lento debido a que no hay un registro detallado de las facturas que se expiden ni de las que se archivan, tampoco se sabe con certeza quien cuenta con las facturas expedidas ya que estas son llenadas tiempo después.
- C) El contador mantiene en su poder el Acta Constitutiva de la empresa lo que dificulta realizar trámites por parte de la empresa por la documentación faltante.
- D) Tiene la autorización de realizar prestamos a los empleados cuando estos lo requieran lo cual será descontado de su nomina siguiente donde lo que se presta no puede exceder del total de su pago.
- E) Además de que para el día de pago tampoco tiene un horario establecido para presentarse lo que causa que los empleados tengan que esperar mas tiempo de lo debido, además de que si surge alguna duda por el monto recibido se tiene que aclarar en el momento lo que atrasa el pago de los demás, no se expiden recibos de nomina, solamente se firma de recibido el pago, el cual se realiza en efectivo y en el lugar de trabajo.

F) Se labora de Lunes a Sábado y si el día de pago es el domingo en lugar de pagar el día anterior se realiza hasta el siguiente día hábil, lo mismo sucede si se presentara el día de pago en un día festivo, no hay pago de horas extras, pero se es muy flexible para los permisos.

V. Departamento de Activaciones

- A) Aquí se ve solamente una carga de trabajo los cierres de quincena que es cuando el trabajo se acumula debido a que todos aumentan la productividad en ventas para poder cobrar lo mas posible seis días después.
- B) No todas las ventas se consuman, esto debido a que hay veces que el equipo del que se requiere no se encuentra dentro de nuestro almacén.
- C) No se realiza la venta si la documentación se encuentra vencida o ilegible, solo se procederá a la activación hasta que esta se encuentre como es requerida a pesar de estar completa.
- D) Si Telcel se reserva el derecho a proporcionar el servicio debido a malos antecedentes de pago en su historial crediticio dentro de su plan tarifario, reportado por el Departamento de Activaciones quien es el primero en saber, es cuando se requiere contar con un

Departamento de Atención al Cliente para que sea el encargado de comunicarse con el cliente para mencionarle los motivos exactos por los cuales no se le puede proporcionar el servicio.

- E) Si el sistema de activación que Telcel nos proporciona a través de Internet, no es manejado por personal capacitado, esto nos puede crear una gran desventaja ya que pueden ocurrir mas problemas de lo que beneficia, es por esto que esta herramienta de trabajo deberá ser tratada con absoluta responsabilidad de lo contrario Telcel puede pedir su revocación.
- F) No hay forma alguna previa de verificar si al cliente se le va a poder otorgar una línea celular al 100%, lo que ocasiona que todo el personal, labore sin conocer el resultado final el cual será negarle el servicio a menos que deje un deposito en garantía de \$2,500, con lo que la mayoría no cuenta y es una venta menos para nosotros, y no hay ninguna opción de poder ayudar al cliente.
- G) En este mismo departamento se factura y se imprime la copia para el cliente, que esto puede provocar el atraso de la entrega del equipo y no por falta de este, si no solamente por la entrega de documentación. Ya que si no se le proporciona completa al cliente y

este a su vez lo comunica a Telcel, el distribuidor es merecedor a una penalización.

- H) Telcel no permite ni una sola incongruencia, entre la documentación que se esta entregando a lo que se capturo por Internet, este es el departamento de mayor responsabilidad debido a que cualquier faltante por mínimo que sea como lo es el nombre del vendedor, Telcel se reserva el derecho de pago de la venta hasta que esta se encuentre como lo requerido por ellos, es por esto que antes de que la documentación llegue a manos directas de Telcel, se debe verificar.
- I) Cuando Telcel realiza la investigación para verificar la veracidad de los datos y estos no coincidan, es responsabilidad del distribuidor corregirlos por ser el quien tuvo el primer contacto con el cliente, todos estos pequeños detalles el Departamento de Activaciones es el encargado, debido a que no hay mas áreas creadas, lo que esto puede provocar con una carga de trabajo mucho mayor y que se descuiden cierto aspectos importantes.
- J) En casos necesarios este departamento se encarga de dar capacitación únicamente a cerradores esto es para evitar confusiones al transmitir la forma correcta de entregar la documentación necesaria para evitar atrasos en el tramite al cliente.

K) El Departamento de Activaciones pasa su reporte al Gerente de Marketing al día siguiente del resultado obtenido en las ventas del día anterior donde si el Departamento de Activaciones tiene una sobrecarga de trabajo, este se retrasara para la entrega de resultados.

VI. Departamento de Marketing

- A) Encontramos un porcentaje bastante alto de rotación de personal debido a que quien no genera el gusto por las ventas o quien no se le facilite, no es un buen lugar de trabajo lo cual al poco tiempo si no es que a las horas lo deja, esto por que no es requisito indispensable tener experiencia, así encontramos que de la mayoría es su primer empleo, lo que genera un poco de aprendizaje y experimentación.
- B) El Gerente de Marketing no puede crear un grupo de trabajo sólido, ni un grupo unido en poco tiempo esto es por que al principio de cada contratación, el personal es un poco lento en el proceso de aprendizaje, como para incrementar la productividad.
- C) Es difícil crear cerradores por que estos, acuden directamente al domicilio del cliente para la firma de un contrato y a la vez responder sus dudas lo que nos da que el cerrador debe tener la experiencia o por lo menos la capacitación necesaria para poder

lograr con éxito el cierre de la venta, ser seguros y amables para las contestaciones con el cliente, además de conocer la ciudad.

- D) El Gerente de Marketing es el encargado de coordinar primero a sus operadores, ya que de ellos dependen para que el cliente tenga conocimientos del servicio que ofrecemos y de la documentación que requiere para la contratación, de pedirle sus datos para que una vez que esta información sea transmitida al Gerente de Marketing, la concentre y agrupe dependiendo del día y la hora de la cita, para que un cerrador acuda a la cita, de la cual el mismo Gerente asigna, y el sigue al pendiente de confirmar la cita para evitar los inconvenientes de ultimo momento, lo cual no siempre se lleva a cabo. Teniendo como consecuencia el desajuste entre los operadores y cerradores.
- E) Hay veces que el Gerente carece de liderazgo y conocimiento para dirigir a su personal y a los imprevistos, esto puede generar inconformidad y puede la gente a su cargo no tomarlo en cuenta, por que hay problemas cuando la información no es precisa.
- F) Si el Gerente no proporciona la motivación necesaria para su pilar que son los operadores no incrementaran su productividad lo que da como resultado una persona que no produce citas, además de que

distrae a sus compañeros, no hay ganancias para ellos ni para la empresa.

- G) Al Gerente se le exigen un mínimo de 10 contratos diarios, de los cuales tres días a la semana lo cumple.
- H) Es un gran esfuerzo el mantener en orden a su grupo una vez que se empiezan a conocer porque como vemos la mayoría son jóvenes y estudiantes, en lo cual se ve afectada la productividad del Gerente.
- I) El mismo Gerente de Marketing pide al Departamento de Activaciones las respuestas obtenidas de Telcel de los contratos obtenidos de un día atrás, el proporciona este reporte a sus operadores y a los cerradores cuando se encuentran en la organización, ya que la mayor parte de ellos se encuentra fuera visitando a algún cliente, lo cual puede generar confusión ya que hay olvidos por la carga de trabajo, y a veces no se le da seguimiento a las ventas.
- J) Hay días en los que se generan mas citas de las que se pueden cubrir, como consecuencia se dejan olvidados a algunos clientes, y además es quitarle valor al trabajo del operador, por no mantener el equilibrio.

VII. Cerrador

- A) A veces los cerradores no cuentan con la experiencia necesaria para ver personalmente a un cliente, solo tienen la experiencia adquirida vía telefónica.
- B) Hay veces que los operadores son llamados para cerrar debido a la falta de equilibrio entre citas y cerradores, y si este siguiente paso tiene éxito podremos lograr un cerrador, pero perdemos a un operador.
- C) El cerrador está apoyado en su Gerente para crear el recorrido del día y las primeras veces lo sigue tal cual se lo dieron, aunque en este podrá encontrar direcciones incorrectas, clientes que no se encuentren en su domicilio o mal informados.
- D) El cerrador tiene que invertir primeramente para realizar sus primeras salidas y depende de lo generado en activaciones finales lo que se genera de utilidad, así si él no tiene gusto por las ventas, y esta por toda la ciudad no será el mejor puesto para desempeñar pero muchos no se dan cuenta hasta que lo prueban, dando un bajo resultado y generando pérdida de tiempo.
- E) El cerrador muchas veces no se da cuenta de lo importante de que es su labor se realice con responsabilidad hasta que enfrenta

problemas serios como elegirle el plan equivocado a su cliente o darle un equipo celular diferente al que el cliente había pensado.

- F) Muchas veces por lo lejos de alguna cita se niegan a ir quitándole así la oportunidad a alguien mas de acudir.
- G) Si no hay un control exacto de lo que realizan los cerradores, podrían engañar al cliente con el tramite o exigirles dinero siendo que todo es gratuito a menos que elijan un equipo celular con costo.
- H) Si el cerrador no entrega la documentación correcta tendrá el personalmente que regresar con su cliente para realizar las correcciones pertinentes, atrasando toda la venta lo que creara inconformidad con el cliente y desventaja para nosotros ya que el cliente puede acudir a cualquier tienda de Telcel para realizar su compra perdiendo así a un cliente.

VIII. Operador

- A) Hay veces que el operador no cuenta con la suficiente experiencia para resolver las dudas de los clientes, lo que le genera inseguridad para concertar las citas, dejando abajo su productividad, descendiendo su motivación.
- B) Si no tiene claro, como concertar la cita con el cliente para la firma de un contrato, es decir una contratación en plan tarifario, el cliente

no tendrá la información necesaria, ni la documentación requerida cuando el cerrador este presente con el cliente, no generando ninguna venta para la organización y para si.

- C) No siempre cuenta con la información a la mano y actualizada, como lo es una tabla de costos adicionales o una tabla de planes tarifarios, para que cuando el cliente le pregunte, rápidamente le de una contestación sin perder tiempo en la línea.
- D) Lo mas difícil es establecer el primer contacto con el cliente potencial ya que es una llamada donde le estamos proporcionando un servicio que el no esta buscando directamente, ni nos lo a solicitado, entonces la labor del operador es la mas importante por que depende de él si el cliente se interesa o no, y esto la mayoría de los operadores no lo sabe hacer, además de que no se detectan los errores por que el Gerente de Marketing esta resolviendo otras situaciones, cuando aquí es un punto importante a resolver.
- E) Si no se mantiene informado al operador de la vigencia de las promociones, ni se les hace mención de cuando estas se agoten, pueden generarnos conflictos entre ellos y los clientes por falta de cumplimiento, esto por que se proporciona la información atrasada a quien tiene el primer contacto con el cliente.

IX. Departamento de Recursos Humanos

- A) El Gerente de esta área delega muchas de sus responsabilidades al Gerente General o a veces al Contador, ya que tampoco tiene un horario establecido, esto por que comparte las actividades con el Director General.
- B) Se encarga de publicar los anuncios para la contratación de personal, pero hay veces que en estos se agregan mas puestos de los que realmente estamos solicitando.
- C) Cuando se le menciona a alguien que se le llamara posteriormente para la vacante que solicita, nunca se le realiza llamada alguna, simplemente se archiva su documentación.
- D) Las entrevistas de trabajo se dan una sola vez al día y en grupo, lo cual es impersonal, y solo el 70% de los entrevistados regresa al día siguiente.
- E) Es muy poco el personal que se selecciona para ingresar a trabajar esto debido a que como se cuenta con un porcentaje de rotación de personal alto, y siempre se tienen que mantener ocupados los lugares, se contrata a personal sin experiencia y estudiantes, donde la mayoría no ha trabajado anteriormente, o solo lo toman por temporada vacacional, lo cual no se sabe hasta que renuncian.

F) Hay veces que la ausencia del Gerente de esta área es muy prolongada y pierde información importante para proporcionar al personal nuevo, lo que genera confusión para quien ingresa a laborar, sobre todo para los días de pago y el monto ofrecido.

- **Planeación.**

A continuación se plantearan soluciones a lo antes mencionado en la Etapa de Diagnostico:

I. Director General

A) Deberá llevar una agenda perfectamente bien organizada en sus horarios y actividades para poder entrelazar sus actividades laborales y familiares agregando dentro de esta juntas con cada área de su organizaron para la mejora en la toma de decisiones. Si el no quiere tener un horario fijo para laborar dentro de la empresa es recomendable que no asista siempre en el mismo horario ya que esto puede generar disimulo por parte del personal, en donde solamente laboren efectivamente las horas en que él se encuentre presente, es por esto que es mejor no llegar en el mismo horario ya establecido dentro de la organización.

- B) Debe realizar encuestas, pedir opiniones, realizar recorridos y observar todo lo que ocurre a cada momento dentro de la organización lo que dará un mayor control de las actividades que se generan tanto para el logro de objetivos como lo que no nos este ayudando, así el personalmente podrá decidir en base a su reporte diario las modificaciones pertinentes a realizar, esto con el fin de que todo objetivo planteado se realice con la mejor satisfacción posible.
- C) Si se reúne constantemente con el personal abra una mejor comunicación, esto evitara problemas para el Director y sus subordinados ya que creara un mejor ambiente laboral en el que se pueden lograr los objetivos establecidos en un menor tiempo al estimado.
- D) El personalmente deberá vigilar que se cumplan las modificaciones que se han establecido de común acuerdo en la organización para el mejor funcionamiento y desarrollo de la misma, observando que no se deje de lado lo que se este realizando a fin de que si funciona se logre establecer un habito, eliminando así una debilidad, con esto se disminuirá la rotación del personal ya que todos se sentirán mejor en su labor y con esto incrementar la productividad.

E) Es importante que antes de entrar en la empresa defina perfectamente su relación laboral y familiar dentro de esta a fin de evitar confusiones y problemas en la toma de decisiones delegando específicamente las actividades y responsabilidades de cada uno para evitar confrontaciones por realizar acuerdos entre los diferentes miembros de la pareja.

F) Es necesario ejercer continuamente la comunicación entre cada miembro de la organización a fin de que todos estén enterados de los últimos cambios realizados para trabajar hacia un mismo objetivo logrando tener éxito en lo antes planeado.

G) Deberá realizar observaciones de lo que ocurre con mucho detalle para ver las fortalezas y debilidades con las que se cuentan, así antes de que alguien más tome una mala decisión, él pueda crear el mejor camino para resolverlo, ya que muchas veces para él las cosas pasan desapercibidas.

Él siempre tiene que contar con la mejor de las visiones por ser el guía principal de su organización, llevándola así y llevando a su personal al éxito esperado.

H) Ahora que si se inicia cualquier proyecto hay que cuidarlo de muy cerca para que crezca de manera constante y hacerlo un proyecto de

éxito en el cual se trabajo y se elaboro con el esfuerzo requerido para lograr algo mucho mejor y con más eficiencia. Ampliar la comunicación con cada departamento e interrelacionar toda la organización para que se pueda trabajar todos con el mismo objetivo a la vez, donde todos los empleados se encontraran perfectamente ubicados tanto en su posición como en las actividades a seguir, esto nos dará el cumplimiento definitivo de los objetivos establecidos, que en todo esto lo ideal es que el Director General este a la cabeza de todo el movimiento siempre dando su aceptación y vigilando que todo este en perfectas condiciones de que se realice lo que el ha creado con esfuerzo y trabajo, dándole así la satisfacción de lo antes realizado.

II. Gerente General

A) Deberá ser reubicado en un departamento donde pueda desarrollar sus conocimientos del área administrativa, esto no debido a la falta de experiencia en el giro de la empresa, si no a la falta de liderazgo para dirigir correctamente al personal, esta mal ubicado el Gerente General en su puesto por que podría desempeñar un mejor trabajo en el Departamento de Recursos Humanos. Ahora que si no se puede realizar este cambio de ubicación por el momento, es

necesario ejercer una mejor comunicación entre el total del personal y el Gerente General, el realizar juntas independientes a las del Director, estar informando a diario los cambios generados dentro de la organización ya que el es el primero en saberlo, verificar las necesidades de cada persona a su cargo para poder combatirlas y así generar mejores resultados en el total de las ventas.

- B) Como la falta de liderazgo en este puesto es una debilidad visible para la organización, es necesario tomar las precauciones pertinentes lo mas pronto posible, además de que mientras mas tiempo pasa se corre el riesgo de que se tomen malas decisiones y no por olvidar lo que es correcto, si no mas bien por falta de visión a futuro, de la cual se carece y de la que el Director General conoce a la perfección.
- C) Informar siempre todo lo que ocurre al Director General evitando en lo posible su ausencia, crear nuevos formatos de registro de actividades que cada persona puede realizar a diario entregándolo al final de cada día al Gerente General para que el concentre la información e ir realizando modificaciones de ser necesario, así tendrá todo bajo control, así será mas fácil de manejar cualquier situación por que se conoce a la perfección lo que esta ocurriendo

pudiendo así darle la mejor solución sin que se presente la resistencia al cambio.

D) Con el apoyo total del Director General donde el deberá asumir mas responsabilidades en la organización, además de que se abra un área de atención al cliente quedaría mucho mejor definido las responsabilidades de cada uno, en donde se llevaría un registro detallado de lo que pasa con cada venta, hasta que esta llegue al ultimo punto de su ciclo evitando así las situaciones que se presentan cuando el cliente se siente olvidado por parte de los que le están proporcionando el servicio, eliminando así las cancelaciones de las ventas generadas, así el Gerente General no tendría que realizar labores que son desagradables para él, como lo es tomar una llamada de un cliente molesto, evitando así delegar esta responsabilidad a la persona equivocada.

E) Se deberán eliminar en lo posible las cancelaciones anticipadas de las ventas, esto por que no le da valor al trabajo realizado de todos los que están involucrados en el proceso de activación, además de que no nos beneficia en nada ante Telcel, el cual puede pedir la eliminación de bonos, o el no obtener ninguna promoción para nuestros, lo cual haría que la venta disminuyera, además de que se

pierde tiempo y esfuerzo en algo que por descuido del Distribuidor no se pudo completar el proceso, lo cual no será permitido en una organización estructurada.

- F) Se necesita incrementar la comunicación del Gerente General para todo el personal, sin ser solamente punto de apoyo a través del Gerente de Marketing, esto por que no se observa directamente lo que esta pasando, además de que es necesaria la relación entre todo el personal que labora. Motivar al dialogo, propuestas, opiniones y ejercer el cambio cuando sea necesario, pero siempre a través de la comunicación y el debate.
- G) Estando mas cerca del personal que labora se notaran los disgustos y beneficios que se están presentando en cada departamento, en donde el Gerente General es el encargado de estar al pendiente de absolutamente todas las áreas dentro de la organización, esto por ser él, el segundo a cargo, además de poder proporcionar su experiencia para cualquier modificación o sugerencia a las situaciones presentadas.
- H) Aquí notamos amor al área de las telecomunicaciones principalmente al área de Recursos Humanos, por que dentro de las actividades de capacitar al personal cuenta con los conocimientos

necesarios para transmitirlos a su público presente, además de que llevar un registro de las asistencia y faltas de cada uno de la organización nos ayudara a conocer exactamente cuanto produce cada uno observando cuanto logra cada operador y cerrador, permitiéndonos así trabajar en las desventajas observadas.

- I) No es necesario que tanto el Director como el Gerente general se ausenten solo para la entrega de documentación directamente al distribuidor para el cual se este laborando, a menos que se requiera de realizar alguna junta donde los dos deban estar presentes, con uno de los que realice el trabajo ya sea turnándose o simplemente realizándolo fuera de las horas laborales, es mas que suficiente, ya que en el transcurso de su ausentismo se pueden presentar situaciones que requieren de su presencia.
- J) El Gerente deberá pedir el reporte diario al Gerente de Marketing de la productividad de cada uno de sus operadores y cerradores para ver los puntos en los que se este fallando para tratar de resolverlos de la mejor manera comunicándolo a todos en la siguiente junta la cual no debe pasar de la semana en curso, desarrollando así nuevas estrategias de ventas, además de reafirmar los puntos que se requieran en conjunto.

K) Si todo se aplica correctamente, el Gerente no tiene por que pasar mas tiempo del necesario dentro de la organización, evitando así su desgaste físico y emocional, delegándole las responsabilidades correspondientes al Director General.

III. Secretaria General

A) El primer cambio a realizar en el puesto de Secretaria General seria darle una mejor ubicación física para desempeñar la labor, colocándola cerca de la puerta principal para que sea el primer contacto con los visitantes y los pueda ayudar inmediatamente en lo que requieren.

B) Como se observa son pocas las actividades que desarrolla, así que será mejor delegarle más responsabilidades relacionadas con su puesto para evitar distracciones y obtener un mejor aprovechamiento del tiempo o incluso podría ser personal de apoyo para cualquier área que lo requiera siempre y cuando no descuide su actividad principal.

C) Posteriormente para dar a la empresa una mejor presentación hacia los que se comunican vía telefónica es implementar un sistema automatizado para acceder directamente a las extensiones de cada departamento sin la necesidad de esperar en la línea para ser atendido, si no se es posible otorgar un uniforme, lo ideal seria

mantener una buena presentación hacia todos, establecer la hora de comida exacta para que pueda ir al área de alimentos sin tener que consumirlos en su área de trabajo manteniendo así el orden laboral, dando así el espacio correspondiente. Deberá mantener todo perfectamente en orden a fin de que si alguien mas cubre su puesto tenga el conocimiento de cómo se encuentran las cosas en ese momento sin necesidad de explicaciones previas, todo ordenado ya sea alfabéticamente, por departamentos, por áreas, por horario, como se requiera dependiendo de la información que se deberá archivar, se debe mantener los registros claros y entendibles para cualquiera que quiera conocerlos esto facilitará el trabajo de ambas partes, lo cual mantendrá el orden y la productividad.

- D) Mantener todo al día generando un reporte diario de las actividades que realizo así como de las cosas que se necesiten comprar para que todo se encuentre siempre en existencia, mantener la agenda actualizada y ordenada, es necesario que lleve un registro detallado de las llamadas entrantes y salientes evitando en lo posible utilizar el teléfono para llamadas personales.
- E) Otra opción conveniente es que redacte las nuevas circulares informativas para la empresa a fin de que todos tengan conocimiento,

además de publicarlas para el público interesado, y generando un archivo de respaldo, manteniendo así la información actualizada.

IV. Contador

- A) Se le deberá establecer un lugar fijo de trabajo en el que se puedan desempeñar sus actividades si no es posible, por lo menos fijar el día y la hora en la que le es posible presentarse informando de esto a todo el personal que labore dentro de la empresa, para cualquier trámite o aclaración que se necesite realizar directamente en este departamento.
- B) Se deberá fijar un lugar en el que se puedan archivar las facturas para que el contador inmediatamente pueda disponer de ellas para los registros ante SHCP, conservar una copia legible y debidamente llenada de todas las facturas que se expiden así como de tener un registro de la persona que recibe.
- C) Es importante tener orden en la documentación de la empresa a fin de poder tenerla oportunamente cuando se es requerido para cualquier trámite a beneficio de la empresa.
- D) Es bueno contar con un fondo de caja chica para los imprevistos que se generen en su ausencia, del cual si se gasta se darán las notas correspondientes para su reposición. Si el generar préstamos a los

empleados nos genera una disminución en las finanzas de la empresa, provocara inestabilidad en la organización que se vera reflejado el día de pago hacia los demás, por ello es importante verificar si es la mejor solución, ya que no se cuenta con el suficiente capital.

- E) Es recomendable que al finalizar cada turno con los empleados inmediatamente obtengan su pago para no generar descontento y que como organización se les pueda exigir el correcto funcionamiento a ellos como empleados, además de que por presentación la empresa deberá expedir recibos de nomina desglosando los pagos y descuentos pertinentes.
- F) Además de que si el día de pago es domingo o día festivo se pague el día laboral anterior, esto para no provocar inestabilidad tanto en su economía como en lo esperado por parte de la organización. Anterior al día de pago se debería proporcionar a cada operador y cerrador un registro de sus ventas para no generar problemas de pago faltante.

V. Departamento de Activaciones

- A) El departamento de activaciones es uno de los mas importantes, así que deberá tener exclusividad en su área de trabajo, es decir, no

compartir su área con ningún otro departamento, esto es solo para no crear distracciones ya que al menor descuido, se puede crear una cadena de errores difíciles de corregir donde nos consumirá tiempo y esfuerzo, también se debe controlar la entrada y salida del personal que visita esta área debido a que aquí se encuentra toda la documentación de los clientes, es por esto que será necesario equilibrar la producción lo mejor posible durante los 15 días de la quincena a fin de no atrasar las ventas.

- B) Este departamento tiene la obligación de pedir a almacén los equipos que mas se venden, esto es para no atrasar la entrega de los mismos a los clientes, manteniendo siempre al día el almacén.
- C) No se recibirá ningún documento ilegible o vencido, se regresara directamente al Gerente de Marketing o al cerrador, a fin de evitar documentación innecesaria y darle agilidad al trámite.
- D) Se necesita crear un departamento de atención y calidad en el servicio al cliente, para que realice el seguimiento a situaciones que requieren tiempo para darles solución y evitar que estén fuera de control, al igual que le podrá dar seguimiento a cualquier situación especial que se genere con los clientes, dividiendo así el trabajo que a

veces activaciones no puede realizar por la carga de trabajo pendiente, evitando así demorar mas la respuesta al cliente.

- E) La persona a cargo de este departamento deberá ser responsable y cuidadoso para la captura y llenado en la información que el cliente nos ha proporcionado esto por que Telcel tiene sus políticas muy estrictas para la aceptación de la documentación, así que siempre serán valuadas por un experto.
- F) Debería de ser creada otra alternativa de activación ya que si no se llega a contar con un equipo de computo, el programa y conexión a Internet no hay manera de trabajar en la activación de las líneas, además de que este programa es muy limitado en la información que proporciona, son pocos los movimientos que se pueden realizar dentro de el, donde se pueda ampliar la información a fin de que si alguna persona no pueda realizar activación alguna contar con el conocimiento previo lo cual nos ayudará a evitar concertar citas con personas que no pueden adquirir mas líneas con Telcel.
- G) Si la respuesta de Telcel es negativa para proporcionarle una nueva línea al cliente, toda su documentación deberá ser archivada a fin de que si el cliente la necesita es necesario devolvérselo, por lo que todo se deberá conservar en perfecto estado.

- H) No se puede dejar pasar ni un solo detalle, el que ocupe esta gerencia deberá contar previamente con la experiencia necesaria dentro de las telecomunicaciones, a pesar de que sabemos es un proceso sencillo pero muy laborioso, por que se tiene que contar con el conocimiento de saber cotejar perfectamente la documentación a fin de que Telcel, no lo catalogue como rechazo.
- I) Se debe ser cuidadosos a la hora del llenado del contrato por que si se crea algún error de dedo, Telcel pedirá que el contrato se firme nuevamente que para entonces va a ser difícil localizar al cliente por que muchas de las veces el ya cuenta con el equipo. Telcel realiza un estudio socioeconómico a personas físicas y morales en donde determina cuantas líneas puede adquirir sin ningún problema, es por esto que el departamento de activaciones no tiene ningún control al otorgar las activaciones de líneas es solo un intermediario entre el cliente y Telcel.
- J) Es una de las áreas con mejor funcionamiento dentro de la organización es la mas responsable y activa, se mantiene actualizada y al día, para evitar las confusiones y problemas con los vendedores. Deberá tener mas comunicación con los cerradores de cualquier cambio además de con su Gerente esto debido a que ellos son los

únicos que establecen contacto directo con el cliente. Es por esto que este departamento es el encargado directamente de dar capacitación a los cerradores.

- K) La mayor parte de trabajo es con el Gerente de Marketing es el que tiene todo el registro de su personal a través del departamento de activaciones el cual llevara al día y conocerá exactamente lo que ocurre con cada venta y documentación que ha entregado a este departamento. Se llevara un registro diario de actividades como lo son rechazos y activaciones que se dará directamente al Gerente de Marketing para que proporcione la información a su personal.

VI. Departamento de Marketing

- A) La rotación de personal se da por que no hay una previa selección del personal, donde se debe tener gusto por las ventas, de lo que la mayoría carece, es por esto que se debe contar con una experiencia previa para vender para que se conserve el empleo el mayor tiempo posible, esto por que saben exactamente de lo que trata y de cómo manejar las situaciones posibles, lo cual no se consigue si es el primer empleo de la mayoría, es por esto que el grupo de ser equilibrado en cuanto a los gustos dándole oportunidad a todos y ampliando el rango de edad solicitado.

- B) Debe evitar en lo posible la rotación del personal, para evitar un excesivo gasto físico en crear un grupo de trabajo sólido, por que capacitar a nuevos integrantes tardan para su integración, lo cual queremos evitar para lograr en menos tiempo el objetivo planeado, aunque a veces es difícil de lograr debido a la inexperiencia del personal, esto podría cambiar si hacemos una selección de un grupo mas variado en cuanto a la edad, el mismo Gerente de marketing decidirá quien de sus operadores podrá ser de tiempo completo cerrador, esto pues se considera como un estímulo mas, debido a que incrementan sus ganancias, incrementando sus ventas, ya que son ellos los que tienen el contacto directo con el cliente.
- C) El cerrador cuenta con una de las labores mas esenciales dentro de la organización, debe tener mucha disciplina y responsabilidad ya que es nuestra carta de presentación para nuestros clientes, es por esto que el Gerente de Marketing debe ser cuidadoso en la elección de su personal que desarrollara esta actividad, por que aparte de la presentación deberá tener el conocimiento para orientar y responder las dudas del cliente, proporcionándole información verídica y especifica, además de que tiene que tener gusto por estar en la ciudad por que la mayor parte del tiempo estará transportándose.

- D) El Gerente es el responsable de que cada cerrador y operador tenga actualizada la información ya que de esto dependerá para que se consuma la venta, y que al entregar la documentación al departamento de activaciones este correcta evitando así atrasos, por errores que internamente tienen solución logrando así la agilidad en el trámite.
- E) El Gerente de marketing debe ser una persona muy ordenada, que de un liderazgo abierto a su personal, que tenga paciencia para proporcionar explicaciones y resolver las dudas posibles, que cuente con la experiencia necesaria para tener un grupo de personas a su cargo, dirigir las lo mejor posible para que puedan vender y así generar utilidades para todos.
- F) Crear un apoyo en proporcionar estímulo a través de bonos tanto como para operadores, cerradores y el mismo Gerente o de proporcionar premios para los que generen las mejores ventas, así siempre el Gerente de Marketing, seguirá cada movimiento y llevará un registro detallado de cada persona a su cargo ayudándolos en lo posible, dándoles estrategias de ventas para que incrementen la producción para su área.

- G) Es conveniente que el mismo Gerente de Marketing realice llamadas de calidad a los clientes ya visitados para conocer la calidad en el servicio de sus cerradores evitando así el mal uso de la información, aclarando los espacios vacíos y ofreciendo una invitación abierta a la contratación del servicio para cuando se requiera, generando así una cartera de clientes dejando un poco de lado la competencia y ganando puntos para toda la organización. Esto ayudara a conocer los motivos por los cuales no genera sus 10 contratos diarios, y hasta podría superar la meta estimada.
- H) Deberá ser el apoyo necesario para su personal, estando siempre al pendiente de cada uno de ellos en su desarrollo evitando las asperezas y la resistencia al cambio ya que todos tendrán el conocimiento de lo que se lleva a cabo.
- I) De las respuestas que activaciones de al Gerente de Marketing, este a su vez deberá crear un reporte diario individual para sus operadores y cerradores, para que ellos mismos estén enterados de lo que sucede con cada una de sus citas, además de que se lleva un mejor control y se le da el seguimiento necesario para completar el tramite.
- J) El Gerente de Marketing cumple un horario establecido dentro de la organización de aproximadamente seis horas, donde sabrá lo que

pasa con cada contrato generado y llevado a activaciones tendrá al día el resultado de cada llamada y visita realizada teniendo así un mejor control de lo que pasa y de la productividad generada por cada uno, conociendo sus fortalezas y debilidades de cada persona a su cargo, esto le ayudara a observar donde es que tiene que trabajar un poco mas, para que el avance sea uniforme y tener éxito en lo especificado. Al tener el control deberá mantener el equilibrio y coordinación entre los cerradores y operadores evitando así las fricciones laborales entre ambos, logrando así el objetivo estimado de sus ventas.

VII. Cerrador

- A) Deberá contar con una excelente presentación ya que el es nuestra carta de presentación directa con los clientes de el se dependerá para la realización de un contrato que es la base para realizar la venta, tendrá que contar con las mejores técnicas de venta posible, además de proporcionarle al cliente las ventajas de adquirir nuestro servicio, para esto se le dará una constante capacitación y actualización de los cambios.
- B) Se tiene que conservar el equilibrio entre operadores y cerradores, dar a cada cerrador un promedio de 3 citas diarias, esto para no complementarlos con operadores, por que nadie puede acudir a la

cita, o que los cerradores estén ocupados en asistir a una cota que no se podrá realizar, es por esto la importancia de tener un departamento de calidad, que de seguimiento a lo que pasa en cada puesto para evitar los errores mas comunes.

- C) Realizar la mejor ruta de recorrido posible para optimizar tiempo, realizarlo siempre con el apoyo de su Gerente el cual le ayudara a la realización correcta del recorrido, además de la confirmación de que el cliente se encontrara en la dirección proporcionada tomando nota de las referencias para localizarla en un menor tiempo, esto además de la confirmación del cerrador con cliente asegurando así un compromiso de ambas partes para evitar la perdida de tiempo y lograr el máximo rendimiento durante el día. Donde en cada visita el cerrador generara la mayor cantidad de ventas llegando así a la meta estimada que cada día aumentara para seguir logrando un mayor esfuerzo dando una mejor calidad al proporcionar el servicio.
- D) Aunque al principio el cerrador tiene que invertir para visitar a los clientes con el tiempo es el puesto que puede generar mas ganancia en el menor tiempo posible, además de que tiene la posibilidad de que con su experiencia adquirir los bonos propuestos por la

organización demostrando así que con esfuerzo y responsabilidad todo se logra.

E) Ayudarle al cliente a elegir el mejor plan y equipo que se adapte a sus necesidades ya que el cerrador es un asesor directo al domicilio del cliente otorgando así una asesoría especializada otorgando el mejor servicio, dejando así al cliente convencido de lo que adquiere, además de esto le ayudara a crear buenas referencias para futuras ventas, conservando un cliente para si, generando mas ganancias para el cerrador con un mínimo de tiempo invertido, logrando sus objetivos con el menor esfuerzo posible.

F) Hacer que los cerradores cumplan con su recorrido como se ha establecido esto para evitar confusiones en tiempo, y que no concuerde con las decisiones mal tomadas a fin de que se visite lo acordado a pesar de las distancias largas, por que si no se debe de dar la oportunidad a alguien mas, para que sea aprovechado de la mejor manera.

G) Contar con la responsabilidad necesaria para ser lo mas sincero con el cliente sin engañarlos ser transparentes en la información proporcionada explicarle por adelantado los pasos a seguir para la obtención de su servicio señalarle las ventajas de su buen uso y las

desventajas que pueden provocar proporcionándole así al cliente la decisión final, otorgándole seguimiento en su venta, dejando satisfecho al cliente.

H) Aparte del operador, el cerrador deberá nuevamente confirmar la documentación que tiene que tener para realizar la contratación ya que si hay faltantes el Departamento de Activaciones no recibirá el expediente, evitando así una doble visita con el cliente, logrando la consumación de la venta desde la primera vez.

VIII. Operador

- A) Se debe proporcionar capacitación constante a los operadores con el fin de retroalimentarlos y mantenerlos actualizados.
- B) Supervisar la conversación de cada operador para que esta siempre sea una venta, marcando la importancia debida al pedirle que tenga el cliente la documentación requerida a la mano para cuando el cerrador se encuentre con él, esto a fin de no atrasar el proceso de activación.
- C) Proporcionarle los elementos necesarios como la tabla de costos adicionales, la tabla de planes tarifarios, e informales de cualquier modificación para que siempre tengan a la mano la información que

el cliente requiera sin necesidad de devolverle la llamada o hacerlo esperar.

D) Brindarle al cliente las ventajas de nuestro servicio a fin de crearle la necesidad de adquirir nuestro servicio y consumir la venta.

E) Mencionar en las conversaciones telefónicas con el cliente la vigencia de las promociones para que el pueda obtenerlas y beneficiarse en el tiempo adecuado.

IX. Departamento de Recursos Humanos

A) Establecer un horario específico cada día para la realización de las entrevistas y de todas las actividades relacionadas con este departamento, a fin de no delegar y dividir responsabilidades a alguien más, para el correcto funcionamiento del Departamento de Recursos humanos, sabemos que es inevitable que no comparta las actividades con el Director General, pero si dividir lo que cada uno desempeña dentro de la organización a fin de evitar confusiones a corto y largo plazo.

B) La publicación de anuncios a sido de gran ayuda para la reclutación de personal, pero es muy inconveniente el solicitar mas puestos de los que realmente se requieren, por que además de que consumimos tiempo de los demás, se tiene la posibilidad de que no seamos lo que

buscan, es por esto que hay que establecer desde el principio las peticiones del personal que ingresara próximo a la publicación del anuncio.

- C) Si se pide una solicitud y se archiva para futuras referencias es necesario mencionarle a la persona interesada, para que no este en espera de una llamada y pueda seguir en la búsqueda de empleo, esto le da a la organización mas formalidad, además de que se respeta en lo que se ha acordado originalmente.
- D) Las entrevistas se deberán realizar individualmente, esto con el fin de platicar mas detalladamente con la persona a ocupar el puesto, evitando así los integrantes inconvenientes, dando desde ahí un filtro para evitar la rotación de personal. Se deberán establecer dos horarios de entrevistas uno matutino para el turno de 9 a 13 hrs., y otro para el turno vespertino de 13 a 17 hrs.
- E) Es conveniente darle prioridad al personal con experiencia para las ventas, y no tan jóvenes esto por que de su parte se proporciona mas responsabilidad en su desarrollo laboral proporcionándonos ventajas como organización, posteriormente se dará la oportunidad a gente sin experiencia o estudiantes, proporcionándoles exactamente la

información de lo que se requiere en la actividad a desarrollar, evitando así a quienes no les agraden las características del puesto.

F) Si la persona a cargo de este puesto realizara ausencias prolongadas es necesario que deje a alguien mas a su cargo, quien le deberá llevar las actividades al día, para que no se pierda la información archivando toda la documentación de los nuevos ingresos, generando la responsabilidad de proporcionar toda la información en las entrevistas al personal potencial, así no se dejaran olvidadas las actividades y se mantendrá al día el departamento sin desequilibrar a la organización.

ETAPA 3. EJECUCIÓN.

Después de conocer a fondo la estructura de la organización y proporcionar el diagnóstico y la planeación dentro de la empresa, conociendo las deficiencias que se presentan dentro de la organización diariamente, y en base a ellas se elaboro un análisis de las funciones y actividades que se ofrecen dentro de cada departamento en la organización desde el aspecto positivo tomando en cuenta sus deficiencias como lo son los problemas de la resistencia al cambio con los que se presentan cada día, se muestra modelo de desarrollo organizacional para combatir la resistencia al cambio,

al igual que establecer un nuevo plan de trabajo para crear otra área dentro de la empresa otorgando las mejores soluciones posibles, por eso es necesario que en esta última fase se deba poner en práctica lo antes planeado, es decir realizar la ejecución a lo ya establecido.

Logrando que al implementar este nuevo modelo de desarrollo organizacional se combata la resistencia al cambio, por que en el análisis establecido, todas las áreas obtienen mejores beneficios a los actuales, con esto se evitara que se presente la resistencia a algún cambio de lo antes mencionado.

Si se lleva a la práctica lo establecido dentro del plan de trabajo que realizamos, notaremos un importante cambio dentro de la organización, contando siempre con una actitud positiva, disposición y compromiso ante el cambio que se va a llevar a cabo para lograr resultados con la máxima eficiencia.

Empezándose a reflejarse en 12 meses y con esto al finalizar el proceso de cambio combatir completamente la Resistencia al Cambio.

Conclusiones

Como sabemos toda organización forma parte fundamental dentro de una sociedad la cual deberá contar con una estructura organizacional muy bien definida para obtener el éxito de cualquier empresa, logrando al máximo el esfuerzo de todos los que la integran a fin de alcanzar los objetivos.

Necesitamos siempre obtener un incremento constante en nuestra productividad, esto es el resultado de proporcionarle solución a todos los problemas actuales y futuros, detectando las áreas en las que se requieren se efectúen cambios, que aplicados de la forma correcta se obtendrá un desempeño mas efectivo.

Todo esto se obtiene de la correcta implementación del Modelo de Desarrollo Organizacional para Combatir la Resistencia al Cambio, donde se señalan las debilidades y fortalezas de la organización, obteniendo en su desarrollo los máximos beneficios dentro de la empresa de Digital Shop S. A. de C. V.

Así tendremos siempre la información y la disposición necesaria para la facilitación de lo cambios sin que se presente la resistencia al cambio y que la toma de decisiones siempre sea la correcta a fin de beneficiar a toda nuestra organización.

Con esto se comprobó la hipótesis establecida que a la letra dice: “Un Modelo de Desarrollo Organizacional será la herramienta Administrativa para combatir la Resistencia al Cambio en una empresa de Servicio”, de tal manera que esta línea de investigación permite obtener resultados que benefician a todos los interesados en este tema.

Bibliografía

- Álvarez Héctor Felipe
Teoría de las Organizaciones
Ediciones Eudecor, 1996.
- Beckhard Richard
Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos
Fondo educativo interamericano, S. A., 1969.
- D. Scott y Dennis T. Jaffe
Como Dirigir el Cambio en las Organizaciones
Editorial Iberoamericana S. A de C. V., 1993.
- González López Sandra Luz
Antología de la Asignatura de Desarrollo Organizacional
División de Ciencias Administrativas y Sociales
Departamento de Ciencias Administrativas
Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, 2005.
- Jun jong, Store William
Las Organizaciones del Mañana, Desafíos y Estrategias
Editorial Trillas, 1980.
- Lowenthal Jeffrey,
Reingeniería de la Organización
Editorial panorama, 1994.
- Luecke Richard,
Gestionar el Cambio y la Transición
Editorial Harvard Business de Boston, 2003.
- Michael, Luthans, Odiorne, Burke y Haydens
Técnicas para el Cambio Organizacional
Mc Graw Hill, 1985.

- Nigel King, Neil Anderson
Como Administrar la Innovación y el Cambio
Editorial Thomson Spain, 2003.
- Oropeza Monterrubio Rafael
Creatividad e Innovación Empresarial
Editorial panorama, 1994.
- Santiago Zorrilla, Miguel Torres
Guía para Elaborar la Tesis
Mc Graw Hill, 2002.
- Sexton William
Teorías de la Organización
Editorial trillas, 1996.
- Soto Eduardo
Comportamiento Organizacional, 2001.
- Aguirre Sadaba Alfredo, Castillo Clavero Ana María y Tous Zamora Dolores
Administración de Organizaciones
Ediciones Pirámide, 2002.
- Burt K. Scanlan
Principios de la Dirección y Conducta Organizacional
Editorial Limusa, 1990.
- Díez de Castro Emilio Pablo, García del Junco Julio, Martín Jiménez Francisca y Periañez Cristóbal Rafael
Administración y Dirección
Editorial Mc Graw Hill, 2001.
- Heller Robert
El Arte de Gestionar los Cambios
Editorial Grijalbo, 1998.

- Maristany Jaime
La Acción para el Cambio, Los Elementos Básicos para Completarlo
Editorial Granica, 1998.
- Robbins Stephen
Comportamiento Organizacional
Editorial Prentice Hall, Hispanoamericana S. A., 1994.
- Tolela Myers Michele
Administración Mediante la Comunicación
Editorial Mc Graw Hill, 1983.

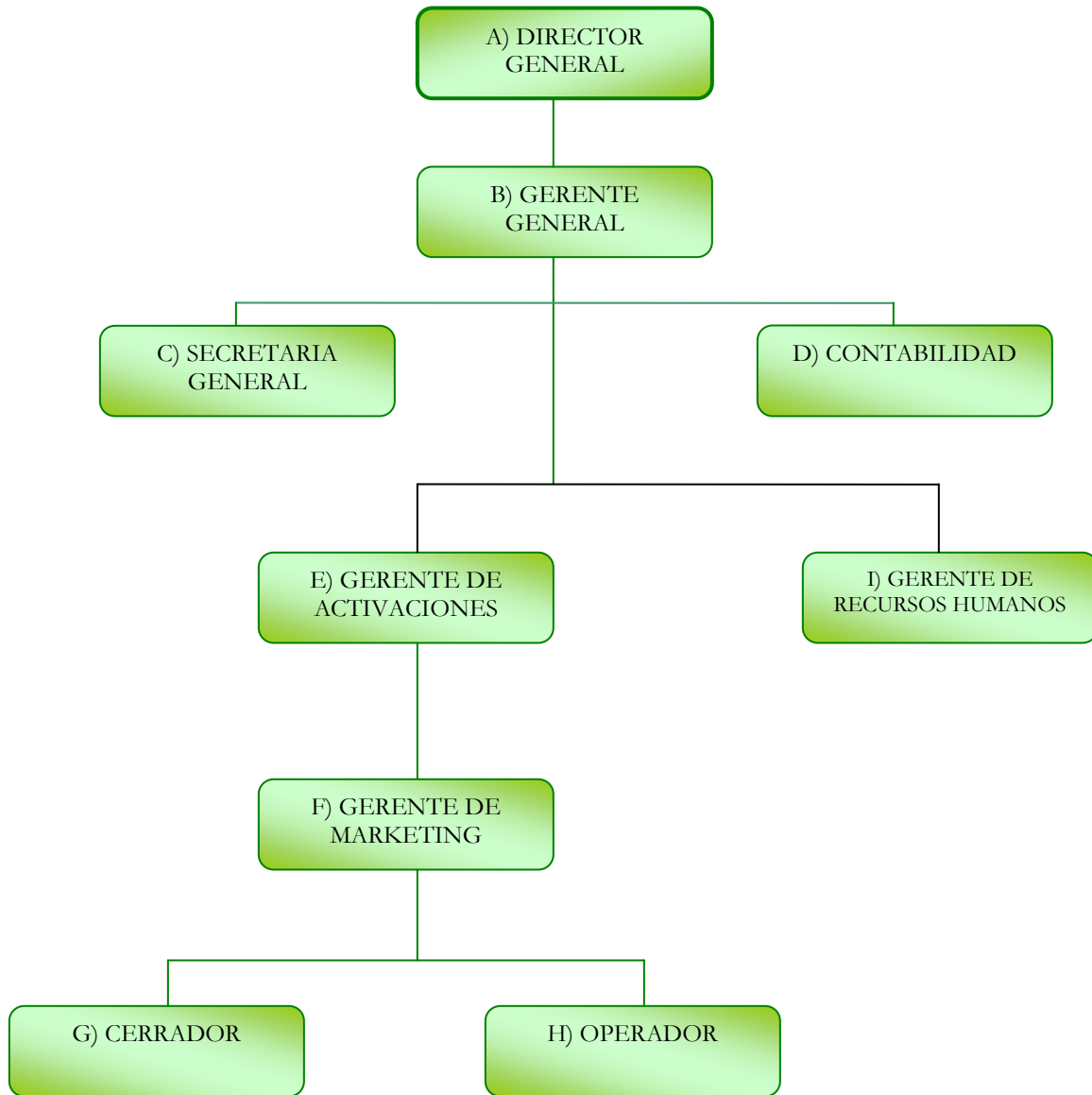
REVISTAS

- González López Sandra Luz
Revista FESC Divulgación Científica Multidisciplinaria
Ensayo de Inteligencia Emocional en las Organizaciones
México, 2005.
- González López Sandra Luz
Revista FESC Divulgación Científica Multidisciplinaria
Ensayo ¿Cómo Combatir las Resistencias al Cambio?
México, 2004.

ANEXO 1. MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

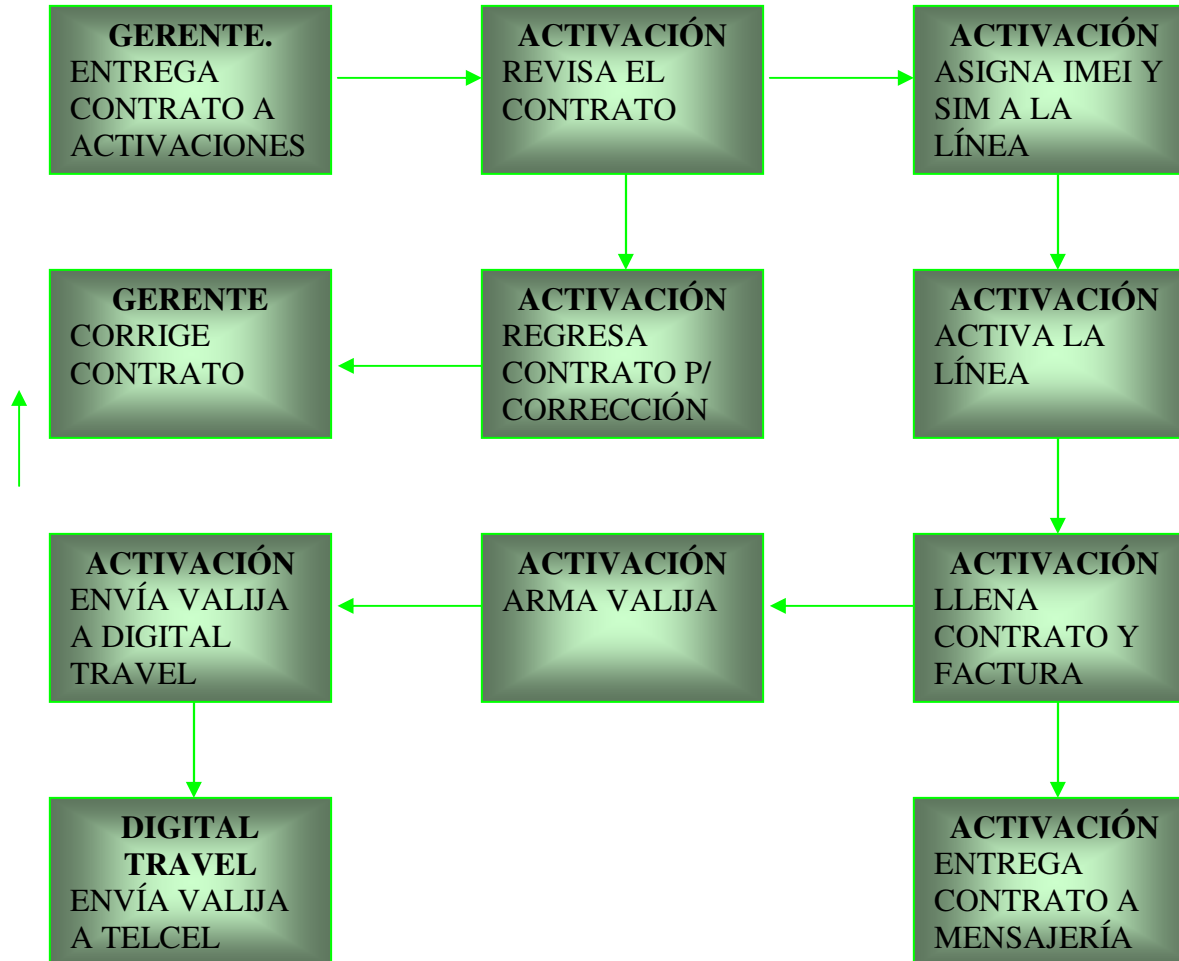
AUTOR	AÑO	FASES	VENTAJAS	DESVENTAJAS
KART LEWIN COLLIER	1946	1. Descongelamiento 2. Avance 3. Recongelación	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Genera la participación para la aceptación del cambio. ▶ Incrementa la colaboración ▶ Hay recompensas para reforzar mas el cambio 	<p>*Modelo desarrollado solo para el cambio.</p> <p>*En la segunda fase se pasa de un nivel original a uno nuevo en un solo paso lo que causa confusión.</p>
LIPPITT, WATSON Y WESTLEY	1958	1. Desarrollo de la necesidad de un cambio. 2.Desarrollo de un esfuerzo de trabajo 3.Avance: - Aclaración o diagnostico del problema. - Establecimiento de objetivos - Transformación del esfuerzo real del cambio. 4. Recongelación. 5. Relación terminal.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Se debe completar cada fase, así se observa un cambio continuo y completo. ▶ Se desarrollan programas de capacitación. ▶ Difunde el cambio en su totalidad. 	<p>*Requiere de la ayuda de un agente de cambio.</p> <p>*Se puede llegar a depender de un consultor.</p>
BLAKE Y MOUTON	1969	1. Estudio del cuadro gerencial GRID. 2. Estudio del comportamiento de la dinámica del grupo de trabajo. 3. Análisis de trabajo interno. 4. Estudio de las propiedades de un modelo de estrategia. 5.Tácticas de ejecución 6. Mide los cambios en condiciones de la pre-fase 1 a la pos-fase 5	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Se toma en cuenta el factor humano. ▶ Se estudia el comportamiento de la cultura organizacional 	<p>*Desarrollar el Modelo de Cambio Organizacional nos puede tomar más tiempo de lo planeado, por que implica el estudio total interno de la organización.</p>
LAWRENCE	1973	1. Diagnostico. 2. Ejecución de la acción. 3. Evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Es un modelo que parte de verificar exactamente cual es la situación actual de la organización. ▶ Aporta flexibilidad en el desarrollo del Modelo 	<p>*La tercera etapa puede ser el comienzo de un nuevo ciclo, y puede suceder continuamente si no se realiza un buen diagnostico.</p> <p>*Se desarrollan varios planes de acción dentro de los cuales se puede crear confusión.</p>
LUIS FERRER	1979	1. Autodiagnóstico. 2. Recopilación y Diagnostico de datos 3. La planeación de la aplicación del desarrollo organizacional en la organización. 4. Capacitación del personal 5. Ejecución. 6. Seguimiento y reciclaje	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Se realiza una recopilación de datos de manera verbal y escrita. ▶ Se capacita al personal para una ejecución efectiva del desarrollo organizacional. 	<p>*Depende de un agente de cambio.</p> <p>*Una vez terminada la última fase se tiene que dar seguimiento para obtener los resultados establecidos.</p>
L. A. Y M. A. SANDRA LUZ GONZALEZ LOPEZ	2001	1. Recolección y análisis de la información. 2. Diagnostico y Planeación. 3. Ejecución.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Se desglosa toda la información que se concentra en la empresa realizando un mejor diagnostico. ▶ En base a las deficiencias y aciertos en la organización se elabora el plan de trabajo. ▶ Se establece cada objetivo y meta que deberán ser cumplidos en el tiempo estimado. 	<p>*Se estableció principalmente para las empresas mexicanas.</p>

ANEXO 2 ORGANIGRAMA



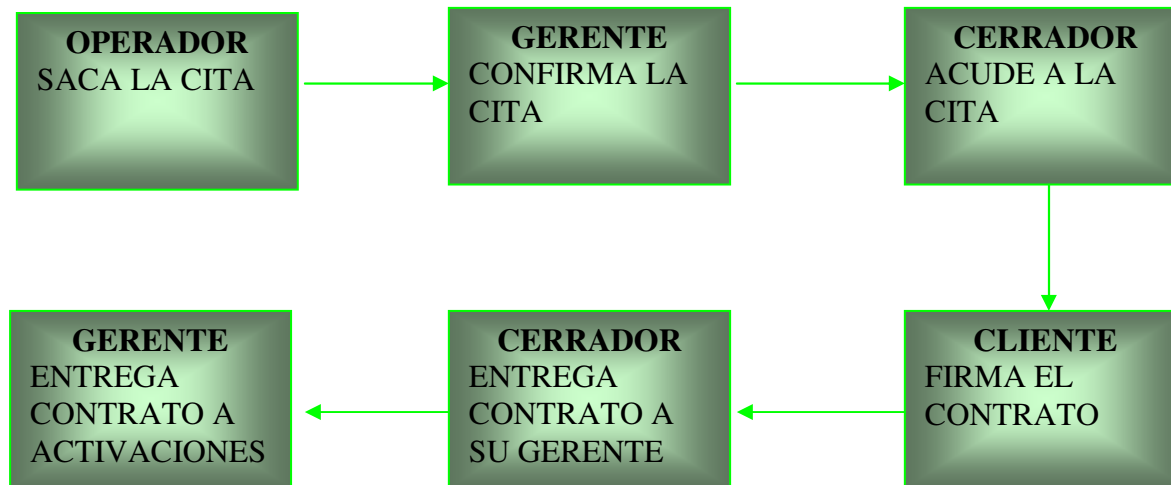
ANEXO 3

Proceso General de Activaciones.



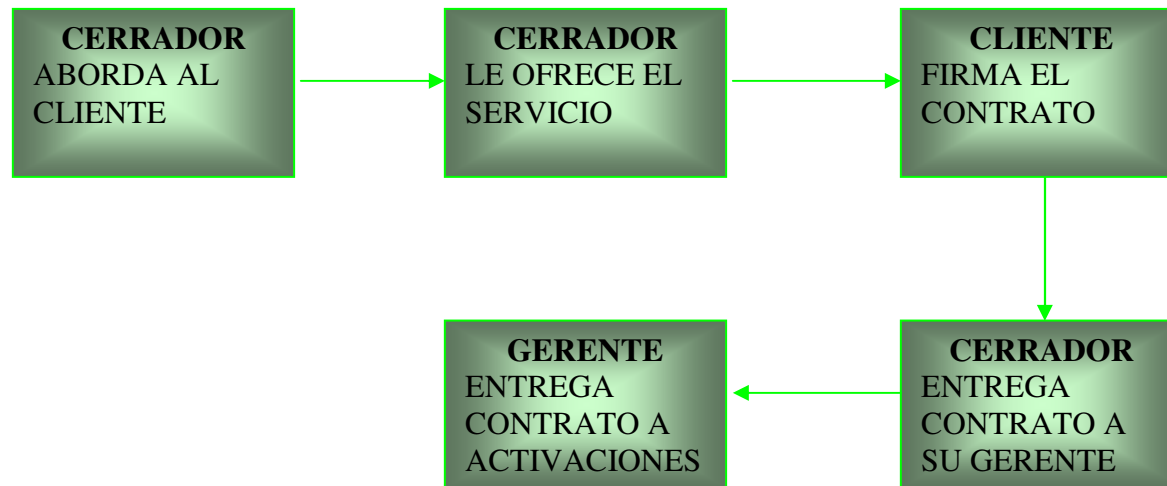
ANEXO 4

Proceso General para el Gerente de Marketing



ANEXO 5

Proceso General para el Cerrador.



ANEXO 6

Proceso General del Operador

